

IAAP

EVALUACIÓN DE REALIZACIÓN Y RESULTADOS
Área de Evaluación de Políticas Públicas

2016-2018



Evaluación Políticas
Públicas



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR

Índice

1.	Introducción	3
2.	Área de EPP	5
3.	Objetivos	6
4.	Metodología	7
5.	Análisis documental	10
5.1.	Análisis de los indicadores cualitativos	10
	ESTRATEGIA	10
	PROCESOS	13
	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	14
	PERSONAS	16
	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	19
5.2.	Valoración del grado de cumplimiento del Plan del área en base al análisis documental	20
5.3.	Análisis del grado de consecución de los “Resultados esperados”	23
	OBJETIVO 1: PROMOVER UNA CULTURA DE EVALUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	23
	OBJETIVO 2: ARTICULAR LOS MEDIOS PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN	24
	OBJETIVO 3: EVALUAR POLÍTICAS PÚBLICAS (PRIMEROS PASOS)	24
6.	Conclusiones	26
7.	Anexo 1: Entrevista con el Director del IAAP	34
8.	Anexo 2: Resultado de la encuesta al grupo de personas colaboradoras.....	41
9.	Anexo 3: Resultados de la encuesta de satisfacción	59

1. Introducción

El Decreto 206/2015, de 14 de julio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Hacienda y Administración Pública encomendó en julio de 2015 al Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) el impulso de la planificación y evaluación de políticas públicas.

En ese momento, se creó un grupo de trabajo integrado por personal técnico de la Dirección General de Planificación y Evaluación y personal del IAAP, con el objetivo de estudiar la evaluación de Políticas Públicas a nivel nacional e internacional, analizar la realidad de la evaluación en la Junta de Andalucía, estudiar sus oportunidades y debilidades y desarrollar un documento base que permitiese orientar la actuación pública.

El Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública se creó (de forma funcional y no estructural) en el año 2016, en el seno de la entonces Consejería de Hacienda y Administración Pública, como el centro directivo responsable de la reflexión, formación e impulso de la acción en materia de planificación y evaluación de políticas públicas. Tal y como se establecía en la disposición final segunda del Decreto mencionado anteriormente *“Se atribuye al Instituto Andaluz de Administración Pública, dentro de sus competencias y funciones, la evaluación de la calidad, eficiencia y desempeño de los Servicios Públicos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4.2.ñ) del Estatuto del Instituto Andaluz de Administración Pública, aprobado por Decreto 277/2009, de 16 de junio, en la redacción dada por el Decreto 98/2014, de 10 de junio. Asimismo, el Instituto Andaluz de Administración Pública será también la herramienta que impulsará la evaluación de las políticas públicas.”*

El Gobierno de la Junta de Andalucía se hacía eco así de las corrientes y buenas prácticas de gobierno y gestión en evaluación de políticas pública promulgadas por instituciones internacionales y nacionales de referencia que entienden la evaluación como la “valoración de las intervenciones de los organismos públicos, según sus productos y sus impactos, en relación con las necesidades que

pretenden satisfacer y orientada a proporcionar información rigurosa, basada en pruebas para la toma de decisiones”¹.

La evaluación es, también, el *proceso sistemático de generación de conocimiento encaminado a la comprensión integral de una intervención pública* para alcanzar un juicio valorativo basado en evidencias respecto de su diseño, puesta en prácticas, resultados e impactos. La evaluación *contribuye a la mejora de la acción pública, la transparencia y la rendición de cuentas*.

Desde este punto de vista, el área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP se marcó tres objetivos:

- *Promover una cultura de evaluación en la organización (objetivo 1).*
- *Articular los medios para implantar el sistema de evaluación (objetivo 2).*
- *Evaluar políticas públicas: primeros pasos (objetivo 3).*

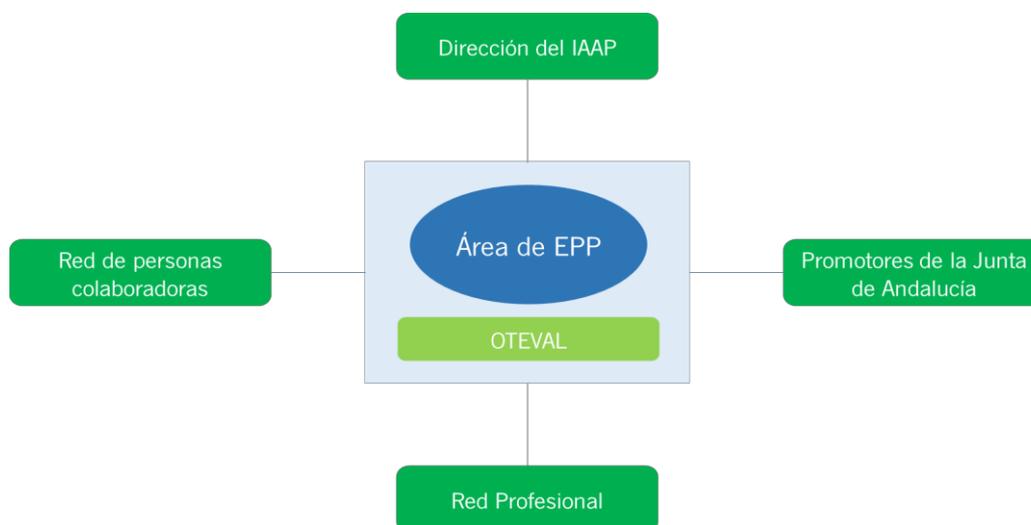
Estos objetivos quedan reflejados en el documento estratégico “*Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016*”, que se configura como la hoja de ruta que ha guiado los trabajos del área EPP desde entonces y hasta final de 2018.

En enero de 2019, el IAAP decide hacer un el informe de evaluación que dé cuenta de los trabajos realizados en el trienio (2016-2018) y sirva como elemento de reflexión para la definición de la hoja de ruta que debería orientar las actuaciones del área en la próxima legislatura.

¹ Comisión Europea, 2007.

2. Área de EPP

El Área de Evaluación de Políticas Públicas se encuadra dentro del Instituto Andaluz de Administración Pública.



- **Dirección del IAAP:** establece las directrices que deben regir el Área de Evaluación de Políticas Públicas, así como las prioridades y los principales objetivos que debe perseguir.
- **Área EPP:** integrada por tres profesionales, es el área de Instituto responsable directa del impulso a la evaluación y planificación de políticas públicas en la Junta de Andalucía.
- **OTEVAL:** la Oficina Técnica de Evaluación está compuesta por tres personas y proporciona apoyo y soporte directo a la labor que realiza el área de Evaluación de Políticas Públicas.
- **Red de personas colaboradoras:** compuesta por un grupo de en torno a 40 personas (variable en función de momento del año, aunque con una tendencia de crecimiento interanual siempre ascendente) pertenecientes a diferentes organismos de la Junta de Andalucía, que colaboran puntualmente con las diferentes actividades que se impulsan desde el área de EPP.
- **Personas promotoras de la Junta de Andalucía:** se incluye en este colectivo al conjunto de personas responsables de la planificación y evaluación de políticas públicas en los diferentes organismos y centros directivos de la Junta

de Andalucía interesadas en contar con el asesoramiento y colaboración del área de EPP para la elaboración de planes estratégicos y en la realizaciones de evaluaciones.

- **Red Profesional:** Grupo abierto formado por en torno a 350 personas interesadas en la evaluación de políticas públicas.

3. Objetivos

El objetivo general de este informe de evaluación es el de determinar el grado de consecución de los objetivos definidos para el área en el documento estratégico *“Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016”*.

Como objetivos específicos se establecen los siguientes:

- Compendiar y presentar de forma sistematizada los trabajos realizados de forma que permita la extracción de conclusiones.
- Hacer partícipes al conjunto de promotores y colaboradores del área EPP del proceso de reflexión para el fortaleciendo del área y de la evaluación de políticas públicas.
- Identificar elementos de fortaleza y ámbitos de mejora en la actuación del área que permitan su consolidación en el nuevo periodo cuatrienal.

4. Metodología

Para el desarrollo de esta evaluación se han realizado las siguientes actuaciones:

- En primer lugar un análisis documental, tomando como punto de partida el documento estratégico, y analizando los informes disponibles de ejecución y presupuestarios, así como otros documentos disponibles relativos a la labor realizada por el área de EPP durante estos años.
- En segundo lugar, se entrevistó al Director del IAAP, José María Sánchez Bursón, para que pudiera aportar sus impresiones sobre los avances realizados en materia de EPP.
- En tercer lugar, se realizó un cuestionario al grupo de personas colaboradoras para analizar su percepción sobre los trabajos realizados durante estos años, así como el rol que deberían desempeñar de aquí en adelante.
- Por último, se consultó a las personas promotoras de los planes en los que el área de EPP había colaborado sobre su satisfacción con el servicio prestado.

El documento estratégico “*Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016*” describía una serie de **propuestas para cada uno de los objetivos** formulados (*promover una cultura de evaluación en la organización; articular los medios para implantar el sistema de evaluación; evaluar políticas públicas*).

La formulación de las propuestas es dispar: algunas de ellas se formulan de forma objetivamente cuantificable (ej: realizar una campaña de sensibilización durante 2016) mientras que otras no permiten esta cuantificación objetiva (ej: solicitar a las Consejerías revisar / promover nuevas Políticas que estén definidas de forma que puedan ser propuestas para la evaluación de resultados a partir de 2017).

Haciendo un primer ejercicio de sistematización metodológica, a continuación, se presentan las propuestas agrupadas en torno a cinco ejes diferenciados:

- Estrategia.
- Procesos.
- Herramientas de gestión.
- Personas.

- Comunicación e información.

La agrupación en torno a estos cinco ejes se ha realizado en atención al carácter de la propuesta y con independencia del objetivo al que aparezcan vinculados en el documento estratégico. Para mayor claridad, a continuación se presenta la tabla ilustrativa de esta información recapitulativa de las propuestas agrupadas por eje y con una indicación del objetivo (1, 2, 3) del documento estratégico sabiendo que:

- Se incluyen en el eje de “estrategia” aquellas propuestas que tengan por objetivo la definición de la misión y visión del área y de la evaluación de políticas pública en la Junta de Andalucía así como la orientación a alto nivel de las actuaciones del área.
- Se incluyen en el eje “procesos” aquellas propuestas orientadas a definir la prestación del catálogo de servicios del área.
- Se incluyen en el eje “herramientas” el conjunto de sistemas, herramientas y técnicas en las que se apoye la prestación de los servicios por el área.
- El eje “personas”, por su parte, incluye el conjunto de propuestas relacionadas con la gestión de los recursos humanos propios del área así como la gestión de los apoyos externos.
- Por último, el eje “comunicación e información” incluye el conjunto de propuestas relacionadas con la función de sensibilización, comunicación e información tanto externa como interna.

Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3
--------	--------	--------

Estrategia			
Impulsar políticas que incluyan evaluación	✓		
Generar una sistemática de Planes de Evaluación anual aprobada por el Consejo de Gobierno		✓	
Comenzar a regular las bases sobre las que se apoyará la Ley de Eva.de Pol. Públ. de Andalucía		✓	
Establecer anualmente un número de evaluaciones en el Plan de Evaluación			✓
Promocionar y gestionar estrategias para que se produzca el intercambio de conocimientos, ideas y experiencia sobre evaluación al interior de la organización y con el exterior			✓
Procesos			
Asesorar a las Consejerías/Organismos sobre cómo realizar monitorización	✓		
Comenzar en 2016 con la evaluación ex ante de dos políticas que servirán para testar el modelo			✓
Solicitar a las Consejerías revisar/promover nuevas Políticas que estén definidas de forma que puedan ser propuestas para la evaluación de resultados a partir de 2017			✓
Herramientas de Gestión			
Generar un banco de buenas prácticas de evaluación	✓		
Establecer algún tipo de reconocimiento de buenas prácticas (tipo premio o similar)	✓		
Elaborar, recoger y desarrollar técnicas e instrumentos de eval. al servicio de las eval.de cada organismo		✓	
Instaurar un sistema que permita comprobar que la práctica de la evaluación mejora la acción pública			✓
Personas			
Captar y formar personal de la Junta de Andalucía para actuar como metodólogos de evaluación	✓		
Creación de un Equipo técnico multidisciplinar que tenga como misión la promoción, implantación, desarrollo de herramientas y seguimiento del sistema de evaluación de las Políticas Públicas de la Junta de Andalucía		✓	
Conformar una red de evaluadores de las Consejerías y Organismos		✓	
Comunicación e información			
Realizar una campaña de sensibilización durante 2016	✓		
Publicar avances, noticias, efectos de la evaluación y prácticas dentro y fuera de la organización	✓		
Organizar Jornadas/Congresos (para conocimiento experiencias externas y tendencias)	✓		

5. Análisis documental

El análisis documental se realiza a partir de la información disponible facilitada por el Área y/o disponible online.

En este sentido, conviene precisar que formulación de los objetivos relacionados en el Plan del Área no cumple las condiciones necesarias para que puedan ser objetivamente cuantificados, SMART (específicos, medibles, realizables, realistas, limitados en el tiempo, por sus siglas en español) y en muchos casos la información documental acreditativa de las actuaciones realizadas no es siempre homogénea para todos los años por lo que la valoración sobre el grado de consecución de los resultados en muchos casos se hace a partir de indicios y/o del conocimiento que el equipo evaluador tiene sobre actuaciones realizadas.

5.1. Análisis de los indicadores cualitativos

A la hora de evaluar el grado de implantación y el cumplimiento de los objetivos y propuestas contenidas en este documento estratégico, se analizarán los indicadores de realización ilustrativos de la consecución de cada uno de los cinco ejes establecidos. Estos indicadores de realización son de tipo cualitativo. La fuente de información se indica en cada caso.

ESTRATEGIA

A continuación se analizan cada una de las propuestas que se formularon en torno al eje de estrategia:

- ***Impulsar políticas que incluyan evaluación***

Desde la puesta en marcha del área de Evaluación de Políticas Públicas, se ha venido contribuyendo con los diferentes centros directivos de la Junta de Andalucía en la elaboración de planes estratégicos, para lo cual ha llevado a cabo un asesoramiento personalizado para cada uno de los casos.

En ese ámbito, el área de EPP ha colaborado o está colaborando en el asesoramiento metodológico para la elaboración de 15 estrategias:²

- Estrategia de Bioeconomía.
 - Plan de Prevención de Riesgos laborales
 - Plan Estratégico de Gobierno Abierto.
 - Impacto Decreto Garantía de pagos
 - Estrategia para el impulso y consolidación de la Compra Pública de Innovación en la Administración Pública de la Junta de Andalucía.
 - Plan de Igualdad de Mujeres y Hombres en el Sector Público de Andalucía.
 - I Plan Andaluz de Atención Integral para Personas Menores de seis años en situación de dependencia o en riesgo de desarrollarla (2017-2020).
 - Proyecto Integral para la Juventud Emprendedora en el Sector Agrario.
 - Plan Estratégico de la Intervención General de la Junta de Andalucía 2019-2022.
 - Estrategia Industrial de Andalucía 2020
 - Planes de Transporte Metropolitano.
 - II Plan Estratégico de Defensa de las Personas Consumidoras y Usuarias.
 - Estrategia Digital de Educación de Andalucía.
 - Estrategia Minera de Andalucía 2020.
 - Plan Estratégico del Sistema Público de Servicios Sociales de Andalucía.
 - Estrategia de Impulso del Sector TIC 2020.
- ***Generar una sistemática de Planes de Evaluación anual aprobada por el Consejo de Gobierno***

No se tienen evidencias de que se cuente con una sistemática de Planes de Evaluación anual ni de que el Consejo de Gobierno haya aprobado tal sistemática.

² “Informe Legislatura 2015-2018 Área EPP”

- ***Comenzar a regular las bases sobre las que se apoyará la Ley de Evaluación de Políticas Públicas de Andalucía***

Durante este periodo de tiempo se ha estado trabajando en un Decreto para la Evaluación de las Políticas Públicas³. El Decreto se ha trabajado durante un año y medio, llegando a ser supervisado por los responsables legislativos del IAAP y de la Consejería. Como resultado de este proceso se tiene un borrador de Decreto que, en el último momento, se decidió no tramitar.

- ***Establecer anualmente un número de evaluaciones en el Plan de Evaluación***

Al no haberse realizado los planes de evaluación anuales mencionados anteriormente, no se ha establecido anualmente un número de evaluaciones en dicho Plan de Evaluación.

- ***Promocionar y gestionar estrategias para que se produzca el intercambio de conocimientos, ideas y experiencia sobre evaluación al interior de la organización y con el exterior***

Dentro de este aspecto, si bien no se han encontrado referencias a estrategias específicas para la finalidad que se detalla, se podrían encuadrar otras actuaciones como:

- ✓ Creación del grupo de personas evaluadoras.
- ✓ Organización de Jornadas sobre Evaluación de Políticas Públicas.
- ✓ Organización de mesas de debate.
- ✓ Portal de noticias Scoop.it

³“Área de EPP, julio 2018”, “La EPP 2015 a 2017”, “Plan de trabajo 2017” y “Rindiendo cuentas del año 2016”

PROCESOS

A continuación se analizan cada una de las propuestas que se formularon en torno al eje de procesos:

- ***Asesorar a las Consejerías/Organismos sobre cómo realizar monitorización***

Este asesoramiento se ha realizado dentro del asesoramiento metodológico más amplio dirigido a la planificación de programas y estrategias públicas. No se han detectado metodologías o herramientas específicas orientadas al asesoramiento para la monitorización.

- ***Comenzar en 2016 con la evaluación ex ante de dos políticas que servirán para testar el modelo***

En este ámbito, se ha realizado la evaluación ex ante de la Estrategia de Impulso del Sector TIC 2020, la cual se llevó a cabo con éxito durante el año 2016, incluyendo la participación de personas expertas en la materia, elemento esencial de la evaluación ex ante.⁴⁵

Además, durante el año 2018 se ha realizado la evaluación ex ante de la Estrategia de Compra Pública de Innovación en la Junta de Andalucía.

- ***Solicitar a las Consejerías revisar/promover nuevas políticas que estén definidas de forma que puedan ser propuestas para la evaluación de resultados a partir de 2017***

El grueso de los trabajos que viene realizando el área se orienta a la promoción de nuevas políticas que permitan la evaluación de su realización, resultados e impactos.

Todos los asesoramientos realizados y detallados en el punto 3.1 “Impulsar políticas que incluyan evaluación” tienen por objetivo permitir la realización de esta evaluación.

⁴ “Rindiendo cuentas del año 2016”

⁵ “Informe ejecutivo evaluación ex ante de la EISTIC”

En este ámbito se está llevando a cabo actualmente la evaluación intermedia de la Estrategia Minera de Andalucía 2020. Uno de los objetivos de esta evaluación será dotar de la información necesaria a su Dirección General para poder establecer metas de los indicadores que permitan realizar una evaluación de resultados en periodos posteriores.

Un aspecto de especial relevancia en este apartado es todo el trabajo realizado en cuanto a la evaluabilidad de los planes con los que se ha colaborado, en los que se ha hecho especial hincapié en lograr que sea evaluables. Esto será un punto de partida básico para posteriores evaluaciones intermedias o finales y, por tanto, para la rendición de cuentas.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Seguidamente, se analizan cada una de las propuestas que se formularon en torno al eje de herramientas de gestión:

- ***Generar un banco de buenas prácticas de evaluación***

En el año 2016 se contrató a un proveedor externo la realización de una solución informática destinada a albergar el banco de buenas prácticas. Durante 2017 se realizaron diferentes trabajos para lograr un eficaz funcionamiento de la misma.

Tras varias modificaciones por parte de la empresa proveedora sin que en ningún caso se pudiese confirmar la validez del aplicativo, en julio de 2018 se reconoció la inadecuación entre la fórmula propuesta y las necesidades y expectativas del área de EPP⁶ y se tomó la decisión de abortar este proyecto de forma definitiva.

Además, y una vez realizado el Informe sobre *Calidad de la Planificación Estratégica en la Junta de Andalucía. Un enfoque de políticas públicas basado en la evidencia* (finalizado en abril de 2018) por la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas (OTEVAL), se observó que la escasa calidad técnica de los documentos programáticos revisados (74 planes estratégicos vigentes en el momento de

⁶ “Área de EPP, julio 2018”

realización del Informe) no permitían la detección de buenas prácticas en evaluación en la Junta de Andalucía.

- ***Establecer algún tipo de reconocimiento de buenas prácticas (tipo premio o similar)***

No se ha encontrado evidencias relacionadas con el establecimiento de un tipo de reconocimiento en este sentido, dado que el sistema no llegó a ponerse en marcha.

- ***Elaborar, recoger y desarrollar técnicas e instrumentos de evaluación al servicio de las evaluaciones de cada organismo***

Durante el año 2017 se elaboraron tres guías propias para ayudar a los que quieren realizar una adecuada planificación de políticas⁷:

- ✓ Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía.
- ✓ Guía para el análisis de la Evaluabilidad Previa de los planes de carácter estratégico.
- ✓ Guía de Evaluación ex ante de políticas públicas.

Durante el año 2018, se han estado elaborando una guía de evaluación de impacto y una guía de enfoque de género en la EPP ⁸ que está previsto sean publicadas en el primer trimestre de 2019.

Además, se han elaborado una pluralidad de documentos con finalidad didáctica-pedagógica ad hoc a medida que se ha ido detectado tal necesidad en los Centros Directivos destinatarios del asesoramiento, ej: detalle de la información que debe contener un plan estratégico o información sobre la composición y funciones de un focus group.

⁷ "La EPP 2015 a 2017"

⁸ "Área de EPP, julio 2018"

- ***Instaurar un sistema que permita comprobar que la práctica de la evaluación mejora la acción pública***

En este campo, un trabajo esencial que se ha llevado a cabo durante el 2018 ha sido la realización de un estudio de “*Calidad de la Planificación Estratégica en la Junta de Andalucía. Un enfoque de políticas públicas basado en la evidencia*”⁹.

En este estudio, a través de una investigación cuantitativa, donde se analizaron 74 planes estratégicos de la Junta de Andalucía que estuvieran vigentes, además de una investigación cualitativa con responsables en materia de planificación de las diferentes Consejerías, se obtuvo una detallada radiografía de los aspectos positivos y a mejorar en materia de planificación. Uno de los principales productos de este estudio es la elaboración de una línea base de indicadores en materia de planificación, que permitirá en años posteriores establecer la evolución de la calidad en la práctica de la evaluación.

PERSONAS

Por lo que respecta a las propuestas relacionadas con el eje de “personas” se relaciona la información a continuación:

- ***Captar y formar personal de la Junta de Andalucía para actuar como metodólogos de evaluación***

El área EPP cuenta con un grupo de personas colaboradoras, empleadas públicas y adscritos a diferentes centros directivos de la Junta de Andalucía. Actualmente el grupo está integrado por más de 40 personas que contribuyen al impulso y apoyo de los trabajos del área y actúan como “antenas” en sus diferentes centros directivos.

⁹ “Rendición de cuentas del área de EPP 2018 v01”

Una parte del grupo de personas colaboradoras realizó un trabajo de detección de necesidades y propuso un itinerario de formación en 2016¹⁰. En base a dicho itinerario, durante el año 2017 se realizaron las siguientes 7 actividades formativas¹¹:

- ✓ Metodología de evaluación de políticas públicas (Inicial: Técnicos sin conocimientos previos - 25 plazas – 25 horas)
- ✓ Bases de la Evaluación de políticas públicas. Sevilla (Inicial: Técnicos sin conocimientos previos - 25 plazas – 25 horas)
- ✓ Bases de la Evaluación de políticas públicas, Granada (Inicial: Técnicos sin conocimientos previos - 25 plazas – 25 horas)
- ✓ La recogida de información: indicadores, técnica de recogida y análisis de resultados (Avanzado: Técnicos con formación previa - 20 plazas – 40 horas)
- ✓ Criterios, cuestiones e indicadores (Avanzado: Técnicos con formación previa - 20 plazas – 40 horas)
- ✓ JORNADA: Poner en valor las políticas públicas (Directivos y cargos públicos, técnicos y jefaturas - 100 plazas – 5 horas)

Durante el año 2018 se han organizado tres cursos de formación¹²:

- ✓ Curso inicial evaluabilidad (dos veces durante el año)
- ✓ Curso avanzado Teoría del Cambio
- ✓ Curso avanzado Evaluación ex ante

Además, durante el mismo 2018, se puso en marcha un MOOC sobre Evaluación de Políticas Públicas¹³, cuyos principales resultados fueron:

- ✓ Recepción de solicitudes: 628 solicitudes recibidas, de las cuales, 522 personas inscritas y 356 personas activas.
- ✓ Presentación del trabajo final: 165 personas que han presentado el trabajo final (31,61% de las personas inscritas).
- ✓ Valoración del curso: 8,77/10 puntos.

¹⁰ “La EPP 2015 a 2017”

¹¹ “Actividades formativas 2017”

¹² “Área de EPP, julio 2018”

¹³ “Área de EPP, julio 2018”

Por último, se organizaron a lo largo del año dos mesas de debate¹⁴ tituladas:

- ✓ ¿Qué funciona en evaluación? (369 visualizaciones en youtube).
 - ✓ La evaluación ex ante, esa desconocida (545 visualizaciones de youtube)
- ***Creación de un Equipo técnico multidisciplinar que tenga como misión la promoción, implantación, desarrollo de herramientas y seguimiento del sistema de evaluación de las Políticas Públicas de la Junta de Andalucía***

Actualmente, el área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración pública, está formado por un equipo de tres personas (1 mujer y dos hombres), además de una Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas (OTEVAL) compuesta por tres personas de una empresa externa.

- ***Conformar una red de evaluadores de las Consejerías y Organismos***

Se cuenta con un grupo de personas colaboradoras que actualmente asciende a 42 personas.

Este grupo se organiza en diferentes subgrupos de trabajo con diferentes temáticas.

Los subgrupos que estuvieron en funcionamiento durante el 2018 fueron:

- ✓ Difusión
- ✓ MOOC
- ✓ Jornadas
- ✓ Formación
- ✓ Transparencia y código ético
- ✓ Impacto
- ✓ Estudio de Calidad de Planes
- ✓ Evaluabilidad
- ✓ Género

¹⁴ Rendición de cuentas del área de EPP 2018 v01”

Además, durante 2018 se ha estado elaborando un código ético compartido para las personas evaluadoras, cuya finalización está prevista durante el primer trimestre de 2019¹⁵

COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

A continuación se analizan cada una de las propuestas que se formularon en torno al eje de comunicación e información:

- **Realizar una campaña de sensibilización durante 2016**

No se han encontrado evidencias relacionadas con la realización de esta campaña de sensibilización. Se puso en marcha: el scoop.it, los cursos iniciales de 2016 y la creación del grupo, todo ello pretendiendo la sensibilización.

- **Publicar avances, noticias, efectos de la evaluación y prácticas dentro y fuera de la organización**

En 2016 y 2017 se desarrolló la publicación sistemática de noticias internacionales sobre EPP, organizándose autónomamente por un grupo de colaboradores. Asimismo se abrió una cuenta en twitter y se organizó y completó la página Web con un espacio específico para esta área.

Desde 2016, el espacio virtual corporativo de la Red Profesional ha tenido el grupo abierto más activo de la red¹⁶, teniendo en este momento 362 miembros.

Durante el año 2018 se llevaron a cabo las siguientes actividades de difusión y comunicación:¹⁷

- ✓ 4 Boletines informativos sobre la Evaluación de Políticas Públicas.
- ✓ 22 Boletines de noticias en el portal Scoop.it.
- ✓ 5 folletos de difusión de la cultura evaluadora y la actividad del área de EPP.

¹⁵ "Rendición de cuentas del área de EPP 2018 v01"

¹⁶ Fuente: D.G. de Política Digital.

¹⁷ "Rendición de cuentas del área de EPP 2018 v01"

- **Organizar Jornadas/Congresos (para conocimiento experiencias externas y tendencias)**

En 2017 se organizaron las I Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas ¹⁸, cuyos principales datos fueron:

- ✓ 260 solicitudes
- ✓ 190 personas admitidas
- ✓ 3 conferencias
- ✓ 2 mesas de experiencias
- ✓ Puntuación de 8,5 sobre 10 en cuanto a la superación de las expectativas.

En 2018 se organizaron las II Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas^{19,20}, cuyos principales datos fueron:

- ✓ 210 solicitudes
- ✓ 160 personas admitidas
- ✓ 120 asistentes
- ✓ 4 mesas de experiencias con un total de 16 ponentes
- ✓ 2 conferencias
- ✓ Puntuación global de la acción formativa de 82,98 puntos sobre 100 posibles²¹

5.2. Valoración del grado de cumplimiento del Plan del área en base al análisis documental

Partiendo de la información analizada para la realización de la evaluación, se ha valorado cada propuesta de las que se hicieron en el Documento estratégico según tres grados de cumplimiento, a cada uno de los cuales se le ha asociado un porcentaje:

¹⁸<https://www.scoop.it/t/evaluacion-de-politicas-publicas/p/4084623588/2017/09/11/i-jornada-de-evaluacion-de-politicas-publicas-junta-de-andalucia>

¹⁹ “Área de EPP, julio 2018”

²⁰ “Rendición de cuentas del área de EPP 2018 v01”

²¹ “Satisfacción asistentes”

- ✓ **Cumplida:** 100%
- ✓ **Parcialmente cumplida:** 50%
- ✓ **No cumplida:** 0%

En base a estas valoraciones, se ha determinado el grado de cumplimiento de los objetivos que se plantearon, así como el de los ejes en torno a los que se han estructurado las propuestas, partiendo de la premisa de que todas las propuestas tienen el mismo peso de importancia.

La calificación en cada uno de los tres grados que se han establecido, responde a una valoración cualitativa en función de la información disponible, ya que las propuestas y objetivos no tenían asociados indicadores específicos.

El color de celda verde correspondiente a cada eje (horizontal) significa que el porcentaje de consecución es por encima del 50%. A su vez, el color de celda naranja significa que el porcentaje de ejecución es del 50% o por debajo.

Asimismo, se ha establecido un porcentaje de ejecución por compromiso (vertical) ilustrativo del grado de consecución global de ese objetivo.

A continuación se presenta gráficamente esta información.

	Objetivo 1 CULTURA	Objetivo 2 MEDIOS	Objetivo 3 EVALUAR	
Estrategia				40%
Impulsar políticas que incluyan evaluación	X			100%
Generar una sistemática de Planes de Evaluación anual aprobada por el Consejo de Gobierno		X		0%
Comenzar a regular las bases sobre las que se apoyará la Ley de Evaluación de Políticas Públicas de Andalucía		X		50%
Establecer anualmente un número de evaluaciones en el Plan de Evaluación			X	0%
Promocionar y gestionar estrategias para que se produzca el intercambio de conocimientos, ideas y experiencia sobre evaluación al interior de la organización y con el exterior	X			50%
Procesos				50%
Asesorar a las Consejerías/Organismos sobre cómo realizar monitorización	X			50%
Comenzar en 2016 con la evaluación ex ante de dos políticas que servirán para testar el modelo			X	50%
Solicitar a las Consejerías revisar/promover nuevas Políticas que estén definidas de forma que puedan ser propuestas para la evaluación de resultados a partir de 2017			X	50%
Herramientas de Gestión				50%
Generar un banco de buenas prácticas de evaluación	X			0%
Establecer algún tipo de reconocimiento de buenas prácticas (tipo premio o similar)	X			0%
Elaborar, recoger y desarrollar técnicas e instrumentos de evaluación al servicio de las evaluaciones de cada organismo		X		100%
Instaurar un sistema que permita comprobar que la práctica de la evaluación mejora la acción pública			X	100%
Personas				100%
Captar y formar personal de la Junta de Andalucía para actuar como metodólogos de evaluación	X			100%
Creación de un Equipo técnico multidisciplinar que tenga como misión la promoción, implantación, desarrollo de herramientas y seguimiento del sistema de evaluación de las Políticas Públicas de la Junta de Andalucía		X		100%
Conformar una red de evaluadores de las Consejerías y Organismos		X		100%
Comunicación e información				66,7%
Realizar una campaña de sensibilización durante 2016	X			0%
Publicar avances, noticias, efectos de la evaluación y prácticas dentro y fuera de la organización	X			100%
Organizar Jornadas/Congresos (para conocimiento experiencias externas y tendencias)	X			100%
	55,6%	70%	50%	

5.3. Análisis del grado de consecución de los “Resultados esperados”

Para cada uno de los tres objetivos que se formularon en el documento “Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016”, se asociaron una serie de resultados esperados.

Al no estar éstos concretados ni haberse asociado a ellos algún indicador, se realiza a continuación una valoración subjetiva en función de toda la información revisada:

OBJETIVO 1: PROMOVER UNA CULTURA DE EVALUACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

- ***Las Consejerías/Organismos aumentan su interés por la evaluación y sus prácticas.***

El creciente número de Organismos que han solicitado por iniciativa propia la colaboración del área de Evaluación de Políticas Públicas para la elaboración de planes estratégicos pone de manifiesto la consecución de este resultado: 2 en 2016, 6 en 2017 y 15 en 2018.

- ***Se conocen y extienden las prácticas internas de evaluación.***

El estado de madurez actual de los procesos de planificación y evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía no permite determinar la existencia de buenas prácticas en materia de evaluación.

A partir de los asesoramientos realizados y los apoyos realizados en materia de evaluabilidad previa, se han podido detectar buenas prácticas de manera puntual y/o referida a un asesoramiento concreto. Estas buenas actuaciones han sido trasladadas a otros centros directivos para su conocimiento y aprovechamiento en el proceso de planificación.

OBJETIVO 2: ARTICULAR LOS MEDIOS PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN

- **Se contará con personal competente y con medios técnicos para realizar evaluaciones.**

No se cuenta con una descripción del puesto de trabajo del personal del área de EPP ni con una relación de los conocimientos y competencias necesarias.

El incremento en la dotación de los recursos humanos del área entre 2017 (1 persona) y 2019 (3 personas y una Oficina Técnica compuesta por otras 3 personas), la demanda de los trabajos del área, las buenas valoraciones recibidas de las personas responsables de los centros directivos (ver documento anexo), así como el apoyo que representa la Oficina Técnica son indicios para pensar que se cuenta con los medios humanos necesarios para el desarrollo de los trabajos.

- **Habrà soporte legal.**

Se cuenta con un borrador de Decreto de Evaluación de Políticas Públicas finalizado aunque no tramitado, lo que supone una merma a la institucionalización de la práctica en la Junta de Andalucía.

OBJETIVO 3: EVALUAR POLÍTICAS PÚBLICAS (PRIMEROS PASOS)

- **Aumento de las prácticas de Evaluación de Políticas Públicas.**

El aumento del interés por la evaluación de los Organismos y Consejerías ha impactado en el aumento de las prácticas de evaluación de políticas públicas. Esto se ha visto reflejado, entre otras cosas, en el aumento de evaluaciones y asesoramientos anuales en los que se ha visto implicada el área de EPP desde 2016 (2 evaluaciones y/o asesoramientos) hasta 2017 (6 evaluaciones y/o asesoramientos) y 2018 (15 evaluaciones y/o asesoramientos).

- ***Mejora de la acción pública: más eficiencia y eficacia.***

Una de las principales líneas de trabajo del área está siendo el asesoramiento en la elaboración de planes estratégicos. Este asesoramiento se espera que se refleje en una mayor eficiencia y eficacia de la acción pública. En este sentido, se ha avanzado en gran medida en el campo de la evaluabilidad, consiguiendo que los planes que se han elaborado con la colaboración del área de EPP sean evaluables, lo que permitirá valorar los avances logrados y rendir cuentas.

6. Conclusiones

A continuación se incluyen las conclusiones de la evaluación del Plan del Área EPP del IAAP extraídas a partir de la realización del estudio de gabinete y del contraste del mismo con la Dirección, el grupo de personas colaboradoras y promotores de la planificación apoyados por el IAAP en la Junta de Andalucía.

Las conclusiones que se presentan a continuación se agrupan en función de los cinco ejes establecidos anteriormente: estrategia, procesos, herramientas de gestión, personas y comunicación e información.

Estrategia

1. Tanto el resultado de la evaluación interna como el contraste externo de la información permiten confirmar el **impulso fehaciente de las políticas que incluían evaluación** desde el año 2016 hasta la actualidad.
2. **No se ha logrado la plena institucionalización de la práctica dentro de la Junta de Andalucía.** El inicio de la regulación de las bases sobre las que se apoyaría la Ley de Evaluación de Políticas Públicas de Andalucía, que se contenía en el Plan del Área, no se ha completado en su totalidad. Se cuenta con una redacción completa de un borrador de Decreto que, sin embargo, se optó por no tramitar legislativamente.
3. Esta toma de decisión de no tramitar el citado Decreto, coincide en el tiempo con la puesta en valor de la **creación de la cultura evaluadora y sensibilización en evaluación de políticas públicas** como paso previo a la regulación normativa.
4. No obstante, una vez ya se dispone de cierta madurez conceptual y de un grado reseñable de sensibilización hacia la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía, las personas colaboradoras inciden en la **necesidad de institucionalizar la práctica de la evaluación (Ley, Decreto, desarrollo normativo, RPT...)** como medio necesario para su fortalecimiento. El grupo de personas colaboradoras señala la *“necesidad de **disponer de una hoja de ruta o un marco institucional claro para la evaluación**”*. Esta necesidad coincide con la

manifestación del Director del IAAP que señaló, como uno de los objetivos del Área para el periodo 2019-2023, el **“establecimiento de la obligatoriedad del informe de evaluabilidad”** y en **“articula los medios para implantar un sistema de evaluación en la Junta de Andalucía a una década vista”**. En este mismo sentido se pronuncian los promotores de la planificación cuando dicen **“debería ser obligatoria la evaluación de las políticas públicas que ponga en marcha cualquier organismo de la Junta de Andalucía”**.

5. No se ha generado una sistemática de Planes de Evaluación anual tal y como se contemplaba en el Plan del Área EPP. Esta necesaria **planificación estratégica de la Evaluación**, debería ser uno de los objetivos del área EPP para 2019-2023, de acuerdo con lo manifestado por el Director del IAAP.
6. La promoción de **estrategias para el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias sobre evaluación** tanto dentro de la Junta como con personas y entidades colaboradoras, se ha impulsado a través de diferentes actividades, si bien no responden a la ejecución de una sistematización programada. En este sentido, actuaciones como la creación del grupo de personas evaluadoras, la celebración de jornadas y el portal de noticias Scoop.it contribuyen a la **mejora del conocimiento y creación y desarrollo de capacidades**.
7. A criterio del Director, es función del IAAP el **“continuar liderando la evaluación de las políticas públicas en la Junta de Andalucía”** ya que, en sus palabras, (...) “el sistema, construido como un proyecto a una década vista, aún se muestra tierno inconsistente y los cambios en materia de evaluación de políticas públicas comportan una **verdadera transformación cultural**.”
8. A juicio del Director, deben ser **objetivos del área** relacionados con el eje de estrategia los siguientes:
 - ✓ **Avanzar en la cultura de la evaluación.**
 - ✓ **Implicar a los responsables políticos en el buen desarrollo de la EPP.**
 - ✓ **Establecer la obligatoriedad del informe de la evaluabilidad.**
 - ✓ **Apoyar y acompañar en el proceso de EPP de las nuevas políticas que se aprueben.**

“Para cada uno de estos objetivos se podrán fijar metas y resultados esperados”.

Procesos

9. La evaluación de gabinete realizada identifica un **grado de cumplimiento del 66%** de las propuestas contenidas en el Plan del Área y correspondientes al **objetivo 2 referente a articular los medios**.
10. Desde el año 2016, el área EPP ha desarrollado un **conjunto de procesos y metodologías para el asesoramiento a las Consejerías/Organismos** sobre la realización de la **planificación, monitorización y evaluación**. Las personas encuestadas que han recibido los servicios del IAAP, han puntuado con un **9,21 sobre 10 la utilidad de la metodología utilizada**.
11. Si bien en el momento de elaboración del Plan del Área EPP, la visión de la Dirección se orientaba a apoyar la monitorización y evaluación, durante el desarrollo de los trabajos el equipo del Área identificó como primera necesidad el **apoyo a la función de planificación pública**. Por este motivo, el grueso de los procedimientos y herramientas desarrollados hasta la fecha se dirige a la planificación y no tanto a la monitorización y evaluación como realidad diferenciada. En palabras del Director del IAAP *“Hemos aprendido en el camino, que para la buena EPP es necesario una adecuada Planificación estratégica, y que para conformar bien los programas y planes debemos de profundizar en el diagnóstico de los problemas que queremos intervenir”*.
El avance en la elaboración de procedimientos, metodologías y herramientas que faciliten la EPP sigue siendo uno de los retos del área para la próxima legislatura, tal y como manifestó el Director y reiteradamente el grupo de personas colaboradoras.
12. De forma coherente con lo anterior, y si bien **se han cumplido los objetivos marcados de realización de evaluación ex ante**, tanto la Dirección como el grupo de personas colaboradoras, consideran que se deben **fortalecer los asesoramientos para la evaluabilidad previa y la definición de la planificación pública**.

13. Las personas colaboradoras, así como los promotores, destacan la necesidad de lograr una mayor **flexibilidad de los asesoramientos prestados**, reorientándolos en función de la demanda y necesidades puntuales del centro.
14. A juicio del Director, debe ser un objetivo del área relacionado con el eje de procesos el siguiente:
 - ✓ **Promocionar una planificación estratégica evaluable.**

Herramientas de gestión

16. Junto con el fortalecimiento de los procedimientos de asesoramiento, el mayor avance de sistematización del área EPP a lo largo de estos tres años se ha evidenciado en el desarrollo de herramientas de gestión para la evaluación de políticas públicas. Ambos elementos han permitido la **“construcción de un sistema de EPP sólido y confiable”** en palabras del Director del IAAP.
17. La **elaboración y desarrollo de técnicas e instrumentos de evaluación adecuados a las necesidades de cada centro directivo**, sí ha contado con un grado de **desarrollo relevante**, como ha sido puesto de manifiesto tanto por el Director del IAAP como por el grupo de personas colaboradoras, así como señalado positivamente por los promotores (86% de los consultados manifiestan que no hubieran necesitado otro apoyo diferente al recibido, aunque un 14% de las personas encuestadas indica que hubiera sido necesario un mayor número de casos prácticos y/o mayor intensidad en el apoyo recibido). Los promotores destacan la **necesidad de disponer de un modelo-tipo de documento del Plan**, así como una **plataforma online de revisión de documentos**.
18. Como parte de las acciones orientadas a determinar los resultados e impactos de la práctica de la evaluación en la acción pública, se ha realizado el **estudio de Calidad de la planificación estratégica en la Junta de Andalucía. Un enfoque de las políticas públicas basado en la evidencia.**

19. Una vez establecida esta **línea de base** derivada del informe anterior, sería conveniente disponer de un **sistema articulado** que permitiese comprobar en qué **medida la evaluación mejora la acción pública**.
20. Dos de las herramientas incluidas en el Plan del Área (la **generación del banco de buenas prácticas y el establecimiento de algún tipo de reconocimiento** a las buenas prácticas como premio o similar) **no se han llevado a término** al haberse evidenciado la escasez de prácticas de evaluación de referencia en la Junta de Andalucía.
21. A juicio del Director, debe ser un **objetivo** del área relacionado con el eje de herramientas de gestión el siguiente:
 - ✓ **Avanzar en metodologías, procesos, protocolos, investigaciones que faciliten la EPP.**

Personas

22. Este es el único de los ejes en el que se constata un **cumplimiento total (100%)** de los **objetivos** señalados en el Plan.
23. Las personas son, a juicio del Director del IAAP, los elementos/palancas clave necesarias que necesita activar el área EPP para conseguir los retos del periodo 2019/2023. Se deben considerar integrados dentro de este apartado tanto el propio **equipo del área EPP, como OTEVAL, la red de personas colaboradoras y los responsables políticos**.
24. Esta visión es coincidente con la manifestada por las propias personas colaboradoras cuando señalaban aspectos de mejora con respecto al trabajo que se ha ido realizando durante estos años.

En este sentido, uno de los aspectos de mejora señalado por el **grupo de personas colaboradoras** está orientado a **fortalecer su papel**, por ejemplo dotándoles de mayores funciones, profesionalizando la labor de evaluación, buscando fórmulas de colaboración institucionalizada que reconozcan su función y dedicación dentro de la jornada laboral, continuando con la capacitación de las

- personas colaboradoras, etc. Además, las personas colaboradoras identifican como ámbito de mejora la **designación de las colaboraciones puntuales** en función de los conocimientos y perfil previo de la persona.
25. El Director apuesta por la creación de un **equipo técnico multidisciplinar para la promoción, implantación y desarrollo del sistema de evaluación**. Y ello, a través de la capacitación de los recursos propios (personal del área de EPP y OTEVAL) y la formación de las personas colaboradoras.
26. Por lo que respecta a los responsables públicos, las personas colaboradoras y el Director del IAAP coinciden en la **necesidad de concienciar a las jefaturas de servicio y lograr una mayor implicación de las capas directivas** en los diferentes centros.
27. Un medio necesario identificado por las personas colaboradoras para fortalecer su rol consiste en la **creación de unidades de evaluación diferenciadas en todas las Consejerías y Organismos**, lo que permitiría una mayor “incidencia institucional sobre las personas con capacidad de decisión”, una mejor difusión de la cultura evaluadora, y un mecanismo de enlace más eficiente entre las diferentes provincias, organismos y Administraciones con el IAAP. En estos mismos términos se expresó el Director del IAAP **“Crear un equipo de EPP en cada Consejería para apoyar su implantación en las políticas públicas del departamento”** y alguno de los promotores consultados quien señaló “crearía una **unidad para coordinar estas políticas en todos los organismos** de la Junta de Andalucía”.
28. A juicio del Director, deben ser objetivos del área relacionados con el eje de personas los siguientes:
- ✓ **Ampliar la red de personas colaboradoras e incrementar su motivación y aprendizaje permanente.**
 - ✓ **Crear un equipo EPP en cada Consejería para apoyar la implementación de la EPP en el departamento.**
 - ✓ **Implicar a los responsables políticos para el buen desarrollo de la EPP.**

Comunicación e información

29. Los **resultados logrados** por el área en materia de comunicación e información han sido **notables**, si bien **adolecen de la existencia de un Plan de comunicación** e información, que proporcione el marco de las acciones realizadas. En este sentido, se puso en marcha el Scoop.it, se han elaborado 4 boletines informativos sobre EPP, 22 boletines de noticias y 5 folletos de difusión de la cultura evaluadora y la actividad del área.
30. La necesidad de **disponer** de una **estrategia de difusión de la cultura evaluadora** con objetivos claros y definidos y realizar una campaña de difusión más agresiva han sido dos de las necesidades destacadas por las personas colaboradoras.
31. Las personas colaboradoras insisten en la necesidad de **presentar el catálogo de servicios del área a los responsables de máximo nivel de las diferentes Consejerías y Organismos**, realizando reuniones, charlas informativas, grupos de trabajo u otras acciones en todas las Consejerías y Agencias tanto en servicios centrales como en delegaciones territoriales: *“quiénes sean esas personas clave y su posición dentro de la Consejería, puede ser un elemento clave para lograr realmente un impacto significativo en la difusión de la cultura evaluadora”*.
32. El grupo de personas colaboradoras, señala asimismo la necesidad de **contar con un mayor posicionamiento en redes sociales**, como por ejemplo un grupo de Facebook.
33. Las personas colaboradoras insisten en subrayar que, en ocasiones, **no se logra una comunicación eficaz de los avances del área**, quedándose los resultados dentro de la propia red de personas colaboradoras y señalan que *“los trabajos que se desarrollan desde el Grupo deben hacerse llegar y visibilizarse entre los órganos directivos de los correspondientes órganos de dirección y responsabilidad representados entre el personal que forma parte del grupo”*

En términos generales, tanto el **Director** del IAAP como el **grupo** de personas colaboradoras, **valoran positivamente el trabajo desarrollado en estos años desde el área de EPP.**

En el mismo sentido, es positiva la valoración que hacen los **promotores** respecto del servicio (**9,29 sobre 10 de los promotores lo recomendarían**), ya que el aporte del Área les permitió incorporar una visión metodológica que desconocían (100%) y les ayudó a estructurar el Plan de forma lógica (86%). Destacan como ámbito de mejora la **necesidad de gestionar las expectativas por el área de EPP**, incrementando su adaptación a la demanda e involucrando al personal directivo, por ejemplo mediante la elaboración de argumentarios que ayuden a sensibilizar.

7. Anexo 1: Entrevista con el Director del IAAP

El objetivo de esta entrevista era el de obtener la visión de los avances del área de EPP del Director del IAAP y uno de los principales impulsores de la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía, en relación al balance de los resultados del área en estos 3 años (desde su creación en julio de 2015 y hasta diciembre de 2018) así como identificar los retos que del área y de la evaluación de políticas públicas para los próximos años.

SOBRE EL ÁREA EPP

1. En qué grado considera que se han conseguido los objetivos del área EPP definidos en el documento “fundacional” de 2016:

En general, me siento satisfecho de los objetivos alcanzados en esta Legislatura, pienso que hemos sabido enfocar los objetivos generales, y establecer una estrategia de pasos cortos pero firmes. Nuestro proyecto se ha construido pensando en desarrollar un Sistema de EPP a largo plazo, a una década vista. Hemos avanzado en:

- Promover una cultura de la evaluación en la organización.
- Articular los medios para implantar el sistema de evaluación.
- Y desarrollar Evaluaciones de Políticas Públicas.

2. ¿Cuáles han sido, en su opinión, los principales logros del área?

Sin duda, dotarnos de un núcleo motor que impulse la EPP en la Junta de Andalucía, y generar una red de personas comprometidas con la EPP en el seno de la Junta. Ellos conforman el alma de la transformación de las formas de planificar y evaluar las políticas públicas.

3. ¿Qué factores/elementos han contribuido en mayor medida a la realización de esos logros?

Varias razones. Primero, un liderazgo político que ha posibilitado fijar objetivos a largo plazo, neutralizando las demandas cortoplacistas. Segundo, el entusiasmo y la pasión que han desplegado las personas encargadas de la dirección técnica del proyecto, y por último, el ejercicio de confianza que hemos promovido en los profesionales de la Junta de Andalucía, que nos ha demostrado que hay mucho talento entre los empleados de la Junta de Andalucía, y que tan sólo necesitamos generar las condiciones para que aflore.

4. ¿Tenía la Dirección del IAAP expectativas sobre el área EPP en 2016 que considera no satisfechas en enero 2019?

Nuestras expectativas se perfilan a largo plazo, y uno de los aspectos más relevantes es la resiliencia en el establecimiento de una estrategia de EPP que constituye un verdadero cambio cultural de cómo se definen y promueven las políticas públicas. Y nuestras expectativas son realistas y además flexibles y adaptativas al momento político. Ser rígido en esta materia nos aniquilaría.

5. ¿Cuáles son, en su opinión, los retos del área EPP para la próxima legislatura?

Primero, proseguir el camino trazado en el fortalecimiento de nuestras capacidades en EPP: cultura, formación, personas motivadas, responsables políticos conscientes de la importancia EPP, metodologías, investigación, equipos, y en general proseguir capilarizando progresivamente la EPP en las venas de la Junta de Andalucía.

Y también habría que avanzar en la institucionalización de la EPP, pero a mi modo de ver de forma liviana y paulatina, en la misma medida que progresamos en competencias y capacidades del sistema. Pienso que ya estamos maduros para establecer la obligatoriedad del informe de evaluabilidad de los planes que se ofrecen a la ciudadanía. Una excesiva institucionalización puede forzar la aplicación de la EPP

y acaba provocando efectos adversos. El ejemplo de la Agencia de Calidad y EPP de la Administración del Estado es un ejemplo de ello. Hasta que los decisores no estén plenamente convencidos de las bondades de la EPP no hay garantía de éxito.

6. ¿Cuáles considera que deberían ser los objetivos (a ser posible, medibles) del área EPP para 2019-2023? (demasiado concreta, depende de la respuesta anterior)

Los objetivos que nos fijemos tienen que ir en paralelo a los retos que nos hemos definidos, deben de establecer los próximos pasos, aplicándonos a nosotros mismo la disciplina de la EPP, desde el estricto principio de realidad, y con los recursos y medios de los que disponemos.

Como una primera aproximación deberíamos abordar:

- Avanzar en la cultura de la evaluación.
- Promocionar una planificación estratégica evaluable
- Avanzar en metodologías, procesos, protocolos, investigaciones que faciliten la EPP
- Ampliar la red de personas EPP e incrementar su motivación y aprendizaje permanente,
- Crear un equipo de EPP en cada Consejería para apoyar su implantación en las políticas públicas del departamento.
- Implicar a los responsables políticos en el buen desarrollo de la EPP.
- Establecer la obligatoriedad del informe de la evaluabilidad.
- Apoyar y acompañar en el proceso de EPP de las nuevas políticas que se aprueben.

En cada uno de estos objetivos se podrán fijar metas y resultados esperados.

7. ¿Cuáles considera que son los elementos / palancas clave necesarias que necesita activar el área EPP para conseguir esos retos?

Sin duda las personas, mantener y fortalecer el núcleo motor de la EPP en el IAAP, extender la red de personas de EPP, y persuadir y convencer a los responsables políticos que deben ofertar a la ciudadanía acciones políticas que estén basadas en el conocimiento revelado, las evidencias científicas contrastadas, o en buenas prácticas acreditadas, que tienen que definirse de forma participativa y en cocreación con la Sociedad, y que se deben de someter a una disciplina de planificación rigurosa, eficiente y confiable.

La EPP constituye un verdadero elemento de transformación organizativa capital, y reside en las personas su aplicabilidad.

8. En su opinión, ¿está el área EPP preparada para acometer esas actuaciones? ¿tiene recursos suficientes?

Pienso que sí, disponemos de una Directora de Proyecto, preparada, motivada y entregada al proyecto, un núcleo de personas competentes y animadas y una red de personas colaboradoras con talento y compromiso. Así como una Oficina técnica que nos apoya y nos aporta elementos funcionales que nos complementa.

En la EPP los recursos no son un hándicap, disponemos de lo suficiente para desplegar nuestra estrategia. Hay que tener claro que la Estrategia de EPP es ante todo una acción de inteligencia organizativa y cambio cultural, manifiesta otra manera de hacer las cosas que aporte mayor eficiencia y coherencia y por tanto más legitimidad.

Y por otra parte, nuestra propuesta ha sido integradora, sumatoria de todas las experiencias preexistentes, e unificadora de equipos con conocimientos previos. Desde el primer momento descartamos el exclusivismo o la visión monopolística.

Disponemos de los recursos necesarios para ir extendiendo la EPP de una forma proporcionada en la organización de la Junta de Andalucía.

9. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales activos del área?

Sin dudas las personas, la Directora del Proyecto, el grupo motor, y la red de personas colaboradoras. Así como el equipo de la Oficina Técnica. Ellos representan un activo sólido y capilarizado en la organización.

Y el disponer de un liderazgo político que nos ha permitido trabajar a largo plazo, y en la construcción de un sistema de EPP sólido y confiable.

10. ¿Cómo valora la aportación del grupo de personas colaboradoras?

De forma muy positiva, de una parte nos aportan valor en la dirección y definición del modelo de aplicabilidad de la EPP, y de otra son nuestros actores en sus departamentos, actúan de promotores de la EPP, y al mismo tiempo son los actores reales de los trabajos de EPP.

A nuestro modo de ver, representa una experiencia de éxito, que nos enorgullece disponer en nuestras filas. Y que hemos extendido a otros proyectos estratégicos del IAAP, como innovación pública, gestión del conocimiento, etc.

Nos sentimos en deuda con todas aquellas personas que conforman el grupo, y que representan las personas más valiosas de la Junta de Andalucía, profesionales activos y comprometidos con la mejora permanente de los servicios públicos.

SOBRE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

11. ¿Cuáles son, en su opinión, los elementos caracterizadores de la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía?

Elementos caracterizadores:

- Proyecto perfilado a largo plazo
- Basado en los postulados definidos por la Unión Europea, y en la práctica de EPP seguida por el Centro de Investigación de JRC de la UE con sede en Sevilla. Organismo de la UE que ha realizado más de 1.500 EPP de las políticas europeas.

- Dirigido al fortalecimiento de las capacidades y competencias de la Junta de Andalucía para el desarrollo de la EPP
- Edificado sobre la especialización y profesionalización de los propios empleados públicos.
- Capilarizado a través del conjunto de Consejería y Agencias instrumentales de la Junta de Andalucía.
- Modelo abierto e innovador, y alta eficiencia con coste económico mínimo.
- Contrasta las políticas públicas con el conocimiento científico y las prospectivas, garantiza un proceso participativo y abierto, e incorpora un proceso disciplinado, coherente y eficiente.

Además, en el camino hemos aprendido, que para la buena práctica de la EPP es necesario una adecuada Planificación estratégica, y que para conformar bien los programas y planes debemos de profundizar en el diagnóstico de los problemas que queremos intervenir. Es decir nuestra experiencia nos dice que debemos de invertir el proceso; primero debemos de disponer de datos y evidencias suficientes para promover políticas acertadas, después construir bien la planificación efectiva de medidas que ayuden a resolver nuestros problemas, y por último evaluando las actividades, los resultados y los impactos.

Ahora nos preocupa más obtener un buen diagnóstico de los problemas, basados en los datos disponibles, aplicar un proceso de planificación disciplinado que fije la evaluabilidad previa y después practicar las evaluaciones. No se puede evaluar lo que no es medible, ni todas las políticas públicas son evaluables.

12. Estratégicamente y en vista a los resultados de los trabajos desarrollados durante estos tres años, ¿cómo considera que debería abordar la Junta de Andalucía la evaluación de políticas públicas?

Básicamente, proseguir el camino emprendido. Los riesgos vendrán si queremos repensar otra vez todo, e iniciar otro modelo. Esto sería demoledor. Ahora disponemos de personas competentes y preparadas, metodologías, procesos y

contamos con experiencia para avanzar. Comenzar de nuevo sería un desgaste enorme y doloroso, porque generaría desilusión y desánimo.

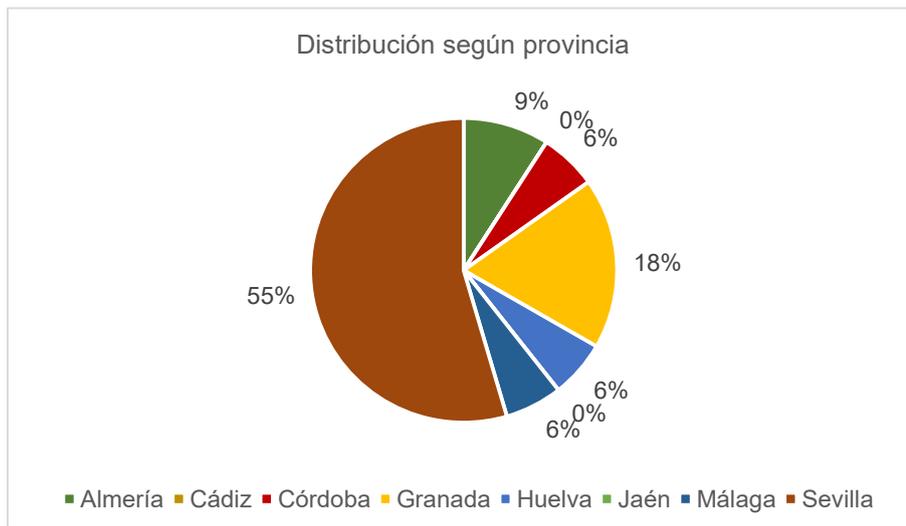
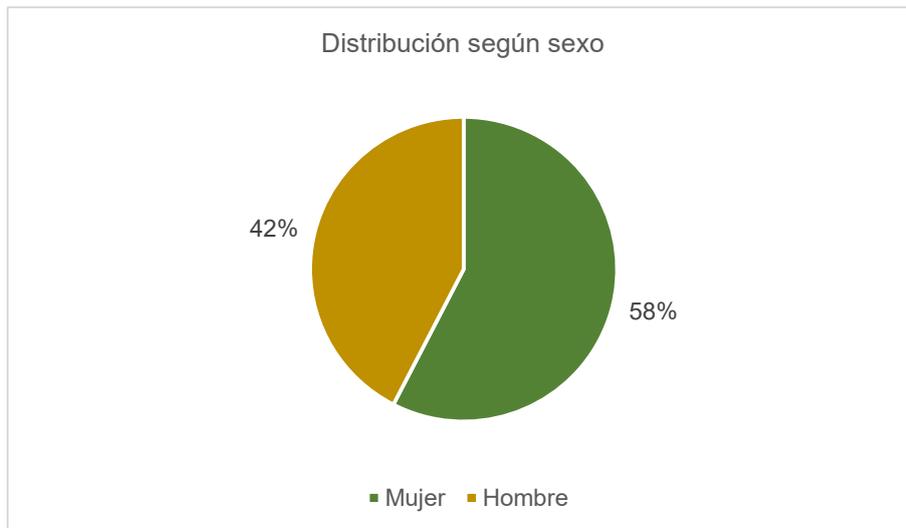
Es preciso de los dirigentes políticos confíen en este proceso de autogestión de la EPP hecha por los propios profesionales para la buena aplicación de la EPP.

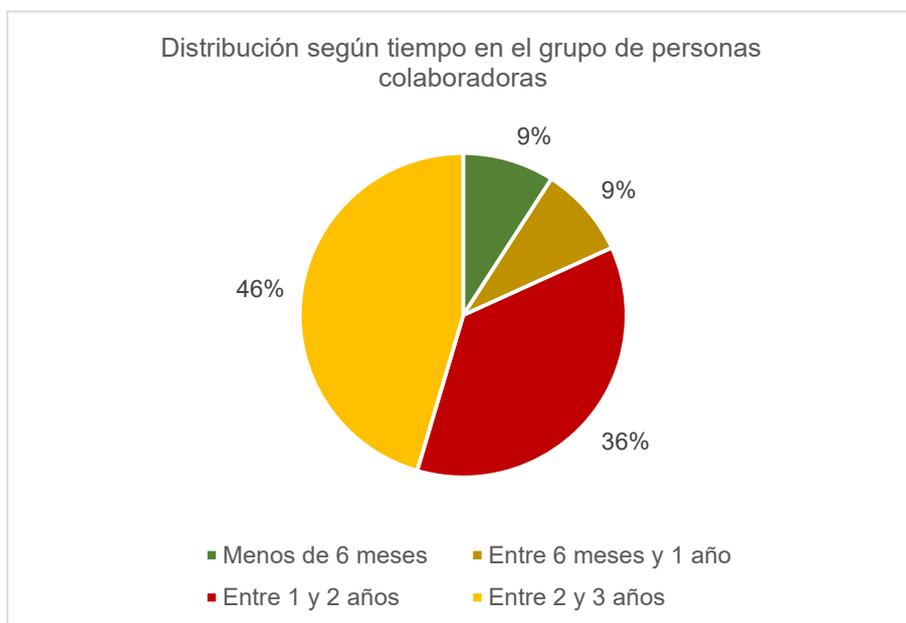
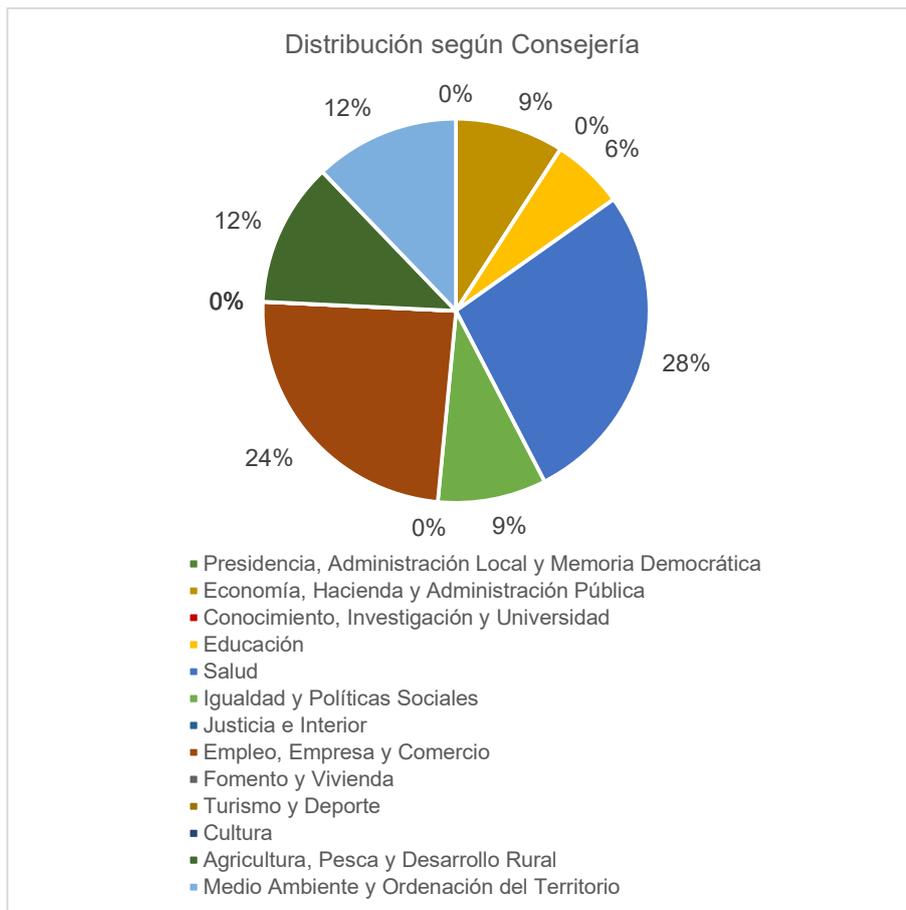
13. ¿Considera que el IAAP debe seguir liderando la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía? ¿Por qué razones?

Si, primero porque no disponemos aún de madurez para asumir cambios y el sistema aún se encuentra en desarrollo, , y de otra, los cambios en materia como la EPP, que comportan una verdadera transformación cultural de la organización, exigen tiempo y resiliencia. El IAAP actualmente dispone de recursos humanos y redes de personas y conocimiento para consolidar un verdadero sistema de EPP en Andalucía que nos permita producir políticas públicas basadas en la ciencia, participadas, y coherentes y poder llegar a rendir cuenta a la ciudadanía de forma realista.

8. Anexo 2: Resultado de la encuesta al grupo de personas colaboradoras

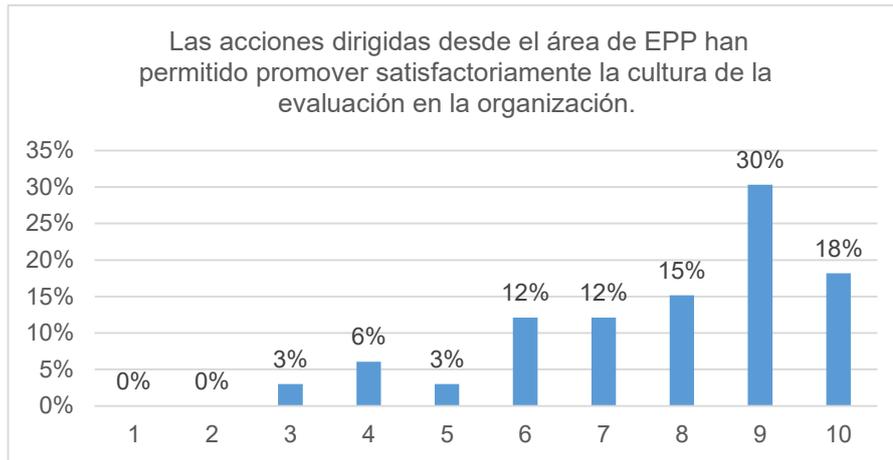
Las personas colaboradoras que han respondido al cuestionario han sido un total de 33, sobre un total de 60 a las que se les ha enviado la encuesta. A continuación se expone la distribución de las respuestas recibidas según su sexo, provincia, Consejería a la que pertenece y tiempo en el grupo de personas colaboradoras.





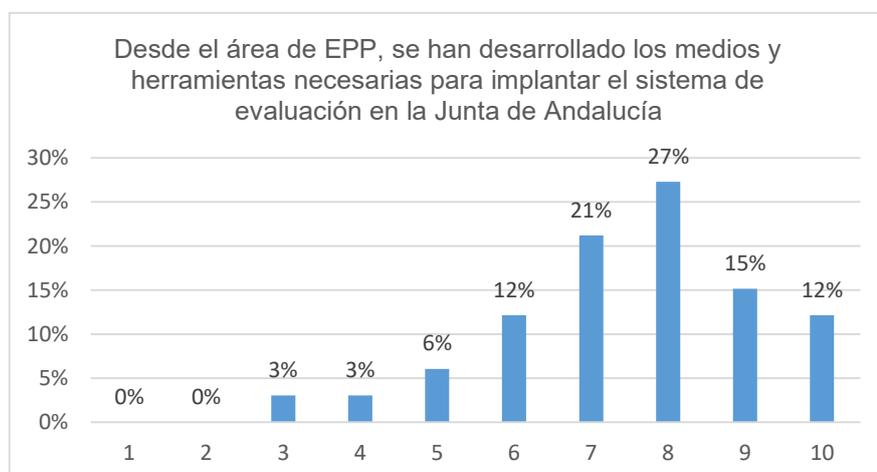
A continuación se incluyen las preguntas realizadas a las personas colaboradoras y la síntesis de las respuestas.

Valora de 1 a 10: Las acciones dirigidas desde el área de EPP han permitido promover satisfactoriamente la cultura de la evaluación en la organización



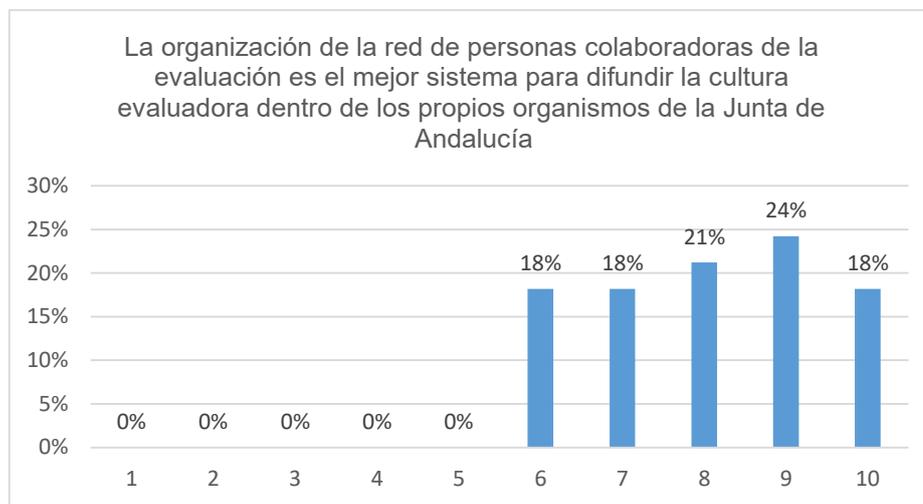
Las personas encuestadas **dan una calificación** media de **7'82 sobre 10** en cuanto a las acciones dirigidas por el área de EPP que han permitido que la cultura de evaluación se promueva satisfactoriamente.

Valora de 1 a 10: Desde el área de EPP, se han desarrollado los medios y herramientas necesarias para implantar el sistema de evaluación en la Junta de Andalucía.



Las personas encuestadas califican de **7,48 sobre 10** el desarrollo por parte del área de EPP, de los medios y herramientas utilizados para implantar el sistema de evaluación en la Junta de Andalucía.

Valora de 1 a 10: La organización de la red de personas colaboradoras de la evaluación es el mejor sistema para difundir la cultura evaluadora dentro de los propios organismos de la Junta de Andalucía.



Las personas encuestadas califican que la **red de personas colaboradoras** es el mejor sistema para difundir la cultura evaluadora dentro de la Junta de Andalucía, con un **8,06 sobre 10**.

¿Qué otro sistema de difusión de la cultura evaluadora dentro de los propios organismos de la Junta de Andalucía consideras que podría funcionar también?

INSTITUCIONALIZACIÓN

- Desarrollo normativo que ponga en valor y necesidad la evaluación en el funcionamiento de la administración.
- Ley de Evaluación de Políticas Públicas.
- La institucionalización de la evaluación.
- Concienciación de directivos.
- Es importante que haya una concienciación desde la dirección de los propios organismos, en caso contrario la evaluación de políticas públicas se quedará en papel mojado.
- Implicación estratégica por el Presidente y Consejo de gobierno de la Junta de Andalucía.
- El trabajo colaborativo es un avance pero hay que completarlo con estructura.
- La obligación jurídica de evaluar la acción pública, lo que conllevaría un verdadero empuje de la cultura evaluadora.
- Las jefaturas de servicio deben participar obligatoriamente en la formación respecto a esta materia, que contemple un plan de transferencia a su equipo, con su seguimiento y evaluación, para que la cultura evaluativa se extienda a los equipos de trabajo.

ESTRUCTURAS ORGÁNICAS PARA LA EVALUACIÓN EN CONSEJERÍAS

- Creación de unidades de evaluación de políticas públicas en todas las Consejerías, trabajando coordinadas con el Área de EPP.
- Crear unidades funcionalmente independientes, como las UCI de la IGJA, en consejerías y entes instrumentales
- Un sistema organizado por consejerías con miembros formados que apoyaran estas cuestiones (deberían tener una contraprestación lógicamente).
- Es necesaria una unidad de Evaluación en cada Consejería que dependa de cada Vice consejería.

- Incidir institucionalmente sobre las personas con capacidad de decisión, es decir, que el IAAP recomiende y promueva encarecidamente entre las personas al frente de los servicios la práctica de la evaluación en sus políticas y actuaciones.
- La implicación del personal directivo de cada organismo de la Junta de Andalucía es fundamental para que realmente la difusión de la cultura evaluadora no se quede sólo en difusión y se consiga implantar como un verdadero cambio cultural.
- Establecer una persona de enlace por cada organismo de la Junta de Andalucía, que sirva de dinamizadora de la evaluación e informante clave para la planificación y diseño de actuaciones en cada organismo.
- Actuaciones dirigidas exclusivamente a altos cargos o cargos directivos.
- Creación de Unidades de evaluación, tal y como han venido existiendo las Unidades de género
- Identificación oficial de las personas integrantes del GPE de cara a poder servir de enlace en las diferentes provincias, organismos y Administraciones.

COMUNICACIÓN

- Envío de boletín periódico con noticias, informaciones, conceptos clave en EPP, proyectos, iniciativas, actividades formativas, etc. Presentaciones a responsables de máximo nivel de las distintas consejerías y organismos.
- Jornadas de difusión en cada una de las provincias y diferentes organismos de la Junta de Andalucía.
- Reuniones en cada organismo para presentar la estrategia que se está llevando a cabo desde el IAAP para la difusión de la cultura evaluadora.
- Acciones concretas en todas las Consejerías, Delegaciones Territoriales. Agencias,...para ser embajadores de la cultura evaluadora.
- Charlas informativas en los órganos de dirección y en todas las Delegaciones Provinciales.
- Grupo de Facebook.

- Con más reuniones, charlas y grupos de trabajos amenos y participativos (que ya se hacen) de manera que se entiendan todas las bondades y ventajas de la evaluación, colaborando con otros compañeros.
- El grupo de personas colaboradoras están "predispuestas" y sensibilizadas, hacia y por, la temática evaluativa, no obstante, los trabajos que se desarrollan desde el Grupo deben hacerse llegar y visibilizarse entre los órganos directivos de los correspondientes órganos de dirección y responsabilidad representados entre el personal que forma parte del grupo. Yo tengo dos preguntas de interés cuya respuesta puede ayudar a responder el ítem que se nos plantea. ¿Correlacionan los trabajos de evaluación que se están llevando a cabo en determinadas Consejerías y/o entidades instrumentales con el mayor o menor número de personas evaluadoras que forman parte del grupo de personas evaluadoras? ¿Cuáles son las claves que están permitiendo que esos encargos aparezcan? ¿Influye el perfil -nivel de responsabilidad- de los integrantes del grupo en qué puedan conseguir algún nuevo encargo / compromiso de evaluación? ¿Que se haya realizado una presentación formal de la estrategia de evaluación de la JA entre los órganos directivos de la Consejería / ente en cuestión condiciona ese encargo / compromiso? Y todo ello, a falta del instrumento por el cual a veces parece que solo nos vemos en el ámbito de lo público o de las políticas públicas, la institucionalización de las prácticas evaluativas (al menos las de naturaleza ex-ante) a través de golpe de Decreto, como por ejemplo el que se quedó en el tintero en la anterior legislatura. Por el estudio realizado sobre la realidad de los planes de la JA conocimos que hay personal asignado a un puesto cuya denominación se asocia a "planificación y evaluación" que realmente no están llevando a cabo esas funciones y al contrario. Yo seguiría estudiando esa realidad, porque sería interesante conocer en más profundidad cuáles son las prácticas evaluativas que se están realizando en cada Consejería y entes asociados a las mismas. No me cabe lugar a dudas que informes de evaluación se hacen en la JA, ¿pero a qué se está

llamando evaluación? y lo que quería también apuntar, es que sería muy interesante identificar quiénes son esas personas clave, con funciones de seguimiento y de evaluación en cada departamento, dirección, entidad y Consejería como objetivo clave de "captación" del nuestro Grupo, ya que pueden ser unos agentes clave para escalar realmente la difusión de la cultura evaluadora lograda hasta ahora por parte del grupo de personas evaluadora (ya que considero que los resultados están siendo positivos, pero hay establecer nuevas metas y trazar una nueva línea base para saber exactamente hasta donde hay que llegar, en qué punto del camino nos encontramos y cuál es el mejor itinerario para alcanzar esa meta.

¿Qué has aprendido gracias a tu implicación en el grupo de personas colaboradoras?

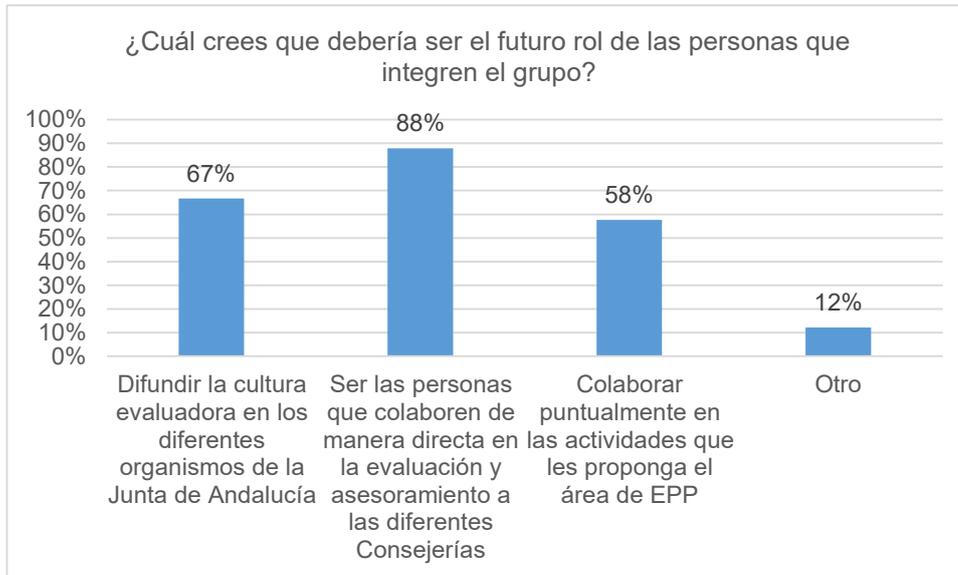


Entre las cosas aprendidas gracias a la implicación en el grupo de personas colaboradoras, han destacado por encima de las demás el **trabajo colaborativo** y la **utilización de herramientas útiles** para la práctica de la Evaluación (85% cada una). También se han resaltado, aunque en menor medida, la Teoría sobre la EPP (76%) y la apertura de nuevos puntos de vista (73%).

Además, las personas encuestadas han indicado su aprendizaje también en los siguientes campos:

- Actualizar de forma constante los conocimientos en materia de evaluación.
- Liderazgo de proyectos con un impacto potencial muy alto sobre miles de personas.
- Actividades y programas de evaluación llevados a cabo en otras consejerías y organismos que desconocía.
- Desarrollo de formación a través de la fórmula MOOC

¿Cuál crees que debería ser el futuro rol de las personas que integren el grupo?

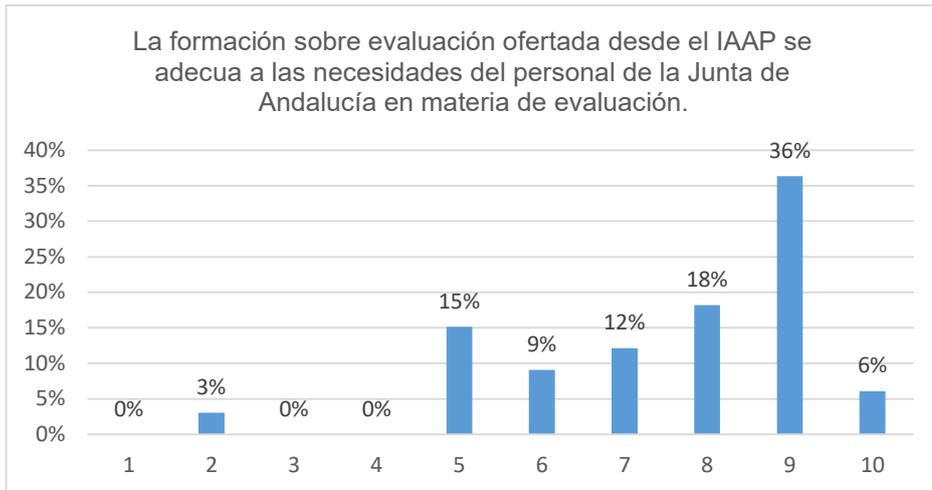


En cuanto a cuál debería ser el futuro rol que deben desempeñar las personas que integren el grupo, han destacado por encima del resto la opción de “ser las personas que **colaboren de manera directa** en la evaluación y asesoramiento a las diferentes Consejerías” con un 88%. Aun así, también han obtenido respaldo las opciones de “difundir la cultura evaluadora en los diferentes organismos de la Junta de Andalucía” (67%) y “colaborar puntualmente en las actividades que les proponga el área de EPP” (58%).

Entre otros posibles roles, las personas encuestadas han mencionado los siguientes:

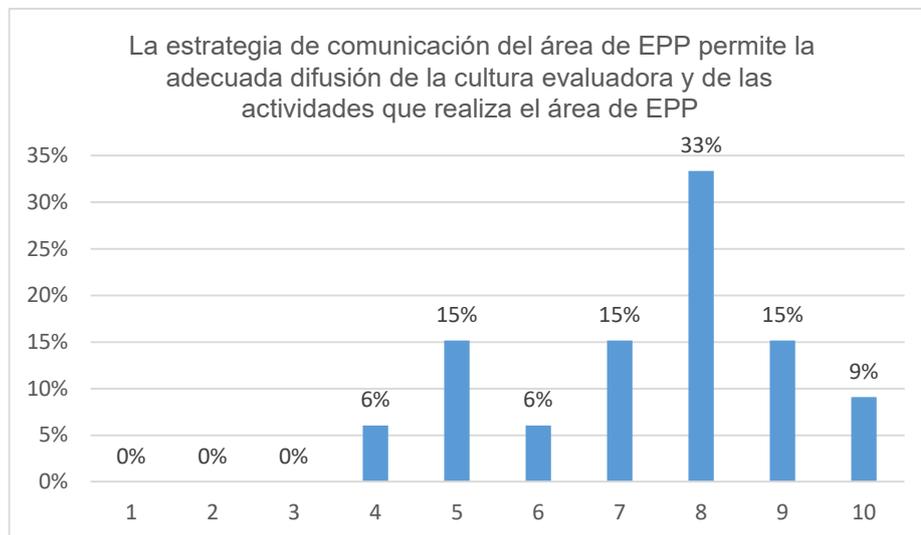
- Ejercer las funciones en materia de evaluación de políticas públicas en la hipotética estructura institucional.
- Personal de referencia a nivel provincial para la EPP.
- Grupo consultor de referencia multisectorial de personal funcionario que participa en las distintas consejerías y organismos.
- Participar en las acciones formativas en el ámbito de la evaluación de políticas públicas.

Valora de 1 a 10: La formación sobre evaluación ofertada desde el IAAP se adecua a las necesidades del personal de la Junta de Andalucía en materia de evaluación.



Las personas encuestadas califican que la formación sobre evaluación que ofrece el IAAP se adecua las necesidades del personal de Junta de Andalucía con un **7,55 sobre 10**, si bien se aprecia bastante dispersión en cuanto la valoración de este apartado.

Valora de 1 a 10: La estrategia de comunicación del área de EPP permite la adecuada difusión de la cultura evaluadora y de las actividades que realiza el área de EPP.



Las personas encuestadas han valorado con un **7,36 sobre 10** la estrategia de comunicación en cuanto a la difusión de la cultura evaluadora y de las actividades que realiza el EPP.

¿Qué aspectos positivos destacarías del trabajo que se ha estado realizando estos años desde el área de EPP?

Los aspectos positivos que las personas encuestadas han destacado en cuanto al trabajo realizado estos años desde el área de EPP son:

CULTURA EVALUADORA / SENSIBILIZACIÓN

- Creación de cultura evaluadora.
- Difusión de la cultura evaluadora y formación.
- Mentalización de la importancia de la cultura de evaluación y rendición de cuentas.
- Con carácter genérico el inicio de evaluaciones y su componente demostrativa en el resto de la Administración de la Junta.
- Mayor visibilidad y sensibilización de todas las áreas de la Junta sobre la evaluación de políticas públicas.
- Mayor implicación de los directivos y responsables de las distintas administraciones.
- La cultura de la evaluación se ha extendido.
- Han visibilizado la necesidad de evaluar las políticas públicas para que de verdad sirvan al objetivo para el que fueron diseñadas.

COMUNICACIÓN

- Desarrollo y mantenimiento de canales de información y difusión (web, redes sociales, portal de noticias, etc.) específicos.
- Visibilización de la EPP a nivel orgánico y funcional a través de un área de coordinación específica dentro del en la web y actividades formativas del IAAP, en Jornadas y presentaciones, documentos, etc.

FORMACIÓN / CAPACITACIÓN

- Formación, difusión.

- Se han construido las bases intelectuales y las herramientas metodológicas que permiten que se realice un trabajo que ofrezca resultados prácticos y reales.
- Elaboración de instrumentos o guías del proceso evaluativo, muy útiles.
- Formación del propio grupo (homogeneización de los mínimos conocimientos). Difusión en el resto de las consejerías. Sistema de apoyo y guía a EPP de planes de las diferentes consejerías (Evaluabilidad, pej).
- Elaboración de materiales, organización de jornadas.
- Elaboración de una metodología, materiales y herramientas propios de la Junta de Andalucía para la EPP, a partir de experiencias, documentos y referencias de muy distinta procedencia, así como debates y elaboraciones de nueva creación por parte del área de EPP del IAAP y el grupo de personas colaboradoras.
- Los materiales creados han sido de alta calidad.
- Hay más profesionales con formación e interés.
- Los productos obtenidos: Manuales, guías, acciones formativas, etc.
- Desarrollo de productos y materiales de formación y difusión de la evaluación de las políticas públicas.
- Crear un material y cursos que ayude a formarse a otras personas. Mientras no existe obligación de evaluar, existe un equipo de personas que puede ayudar y dirigir las evaluaciones que proceden de los organismos de la Junta.
- El área de EPP ha desarrollado un trabajo importante en cuanto que ha desarrollado las bases de la EPP en la Junta de Andalucía, para ello ha estudiado y analizado la EPP en otras regiones de España, otros países de la Unión Europea e incluso de otros continentes. El trabajo de estandarización de términos, procesos y herramientas se refleja ahora en esas bases establecidas y en la sencillez con que el área de EPP está formando y difundiendo la EPP. El área de EPP a través de mesas y jornadas ha difundido experiencias ajenas a la Junta de Andalucía para poder dar a conocer 1) posibles complicaciones que puedan surgir durante

la EPP y como otros los han subsanado, 2) posibles cambios de rumbo que se han descubierto gracias a la EPP y que han terminado permitiendo que la política (plan, estrategia, programa...) se haya mejorado significativamente, 3) experiencias que se han desarrollado de forma óptima gracias a que desde el principio se ha contado con el apoyo y orientación de las áreas de EPP, 4) etc.

ORGANIZACIÓN / GESTIÓN DEL TRABAJO

- El trabajo en equipo.
- Mejoran la organización y ordenan las áreas de trabajo para diseñar un proyecto. Aclaran diferentes puntos de vista. Me parecen muy buena idea los vídeos que explican las áreas de trabajo.
- El trabajo colaborativo e innovador.
- El respeto de los tiempos disponibles, compatibilizando mi trabajo profesional de mi puesto de trabajo.
- Trabajo colaborativo organizado y unificado.

RED DE PERSONAS COLABORADORAS

- La apertura a personas e iniciativas de fuera del IAAP, sin vinculación jerárquica con el mismo ni deber de obediencia. Eso fomenta un debate más horizontal, más honesto y, por lo tanto, la toma de mejores decisiones.
- La creación de grupos de colaboración siempre aporta enorme enriquecimiento a sus participantes.
- Las personas colaboradoras conocen las mejoras que la EPP ofrecen, y a través de casos concretos, también han conocido las mejoras que su establecimiento trae a los planes, programas, estrategias de la Junta de Andalucía. Por eso continúan trabajando y creyendo en este proyecto.
- La responsabilidad de responder con la asunción de las responsabilidades dentro de grupo de evaluadores.
- Se ha avanzado en la consolidación del grupo de personas colaboradoras y su identificación.

- Creación de grupo de personas con formación en EPP, Impulso en la difusión de la cultura evaluadora.
- La puesta en marcha del Área de EPP y contar con un grupo de personas dispuestas a su implantación en la Administración.
- La creación de un grupo motivado y convencido en la materia.
- La actitud del GPE, abierta a nuevas experiencias y aprendizaje. La interdisciplinariedad del GPE. La Capacidad de trabajo en equipo.
- Crear una red de profesionales cada vez más formados para llevar a cabo una evaluación, cuando se ponga en marcha la obligación de evaluar.

¿Qué aspectos de mejora propondrías con respecto al trabajo que se ha estado realizando estos años desde el área de EPP?

Los aspectos de mejora propuestos por las personas encuestadas con respecto al trabajo realizado estos años en el área de EPP han sido los siguientes:

FUNCIONES

- Dotar de más funciones al grupo.
- Profesionalizar la labor de evaluación y que no sea un añadido al trabajo de cada uno (búsqueda de fórmulas de colaboración).
- Formación interna/capacitación obligatoria en todos los aspectos que se desarrollen desde el punto de vista teórico en el ámbito del grupo.
- Una mejora estaría relacionada con el propio personal que forma el grupo. Se sigue sin tener un reconocimiento claro y la mayoría lo realiza añadiendo tiempo de dedicación a su jornada laboral.
- Se valora muy positiva la colaboración voluntaria de profesionales de la Administración, aunque la dedicación que estas personas aportan es a tiempo parcial y muy variable según los casos.
- Designación en respuesta a un perfil previo.

CONOCIMIENTOS

- Más prácticas de evaluación.
- Solo incluiría más ejemplos de los términos y temas que se abordan.
- Debatir dentro del grupo, primero, y en toda la organización, después, los distintos diagnósticos sobre por qué no se evalúa y/o no se hace uso de la información disponible sobre las políticas públicas.
- La difusión más personalizada mediante el equipo de difusión mediante técnicas como la micro enseñanza, dirigida a los directivos, personal técnico, bajando entre los diferentes cuerpos de la Junta de Andalucía, de modo planificado.
- La formación abierta en evaluación de políticas públicas, etc.
- Mejorar el conocimiento y el método de evaluación del personal que se dedique a ello.
- Ampliación de la formación en master / expertos.
- Mecanismos de actualización de datos para que todos los miembros del grupo estén al día de todo lo acontecido en cualquier subgrupo.

INSTITUCIONALIZACIÓN

- Soporte legal a través de Ley de EPP y estructura organizativa más formal en cuanto a blindaje de medios y tiempo de las personas evaluadoras.
- Sacar una Ley de Evaluación de Políticas Públicas utilizando las herramientas y metodologías ya elaboradas, formar desde el IAAP al personal de la Junta de Andalucía que forma parte de unidades de evaluación (organismos administrativos denominados así) en las diferentes Consejerías, para que puedan formar parte de grupos de trabajo conjuntos con los evaluadores del IAAP que ayuden a elaborar las nuevas estrategias y monitorizar y evaluar las ya existentes.
- Llegar a una hoja de ruta o a un marco institucional claro.
- Aprobación por el Consejo de Gobierno de la normativa que desarrolla el Estatuto de Autonomía para Andalucía y crear la estructura y ordenación del procedimiento de evaluación de políticas públicas, siendo este obligatoria para todos los organismos de la Junta.

- Que se pueda contar con un nombramiento o identificación oficial de ser participante del GPE.
- Aunque cada año se planifica muy bien los trabajos para dar resultados tangibles y "no marear la perdiz", tal vez nos falta un objetivo a medio - largo plazo porque a veces parece que vamos haciendo cosas, estupendas, pero así como para nosotros.
- Concienciar a las jefaturas de servicio de la importancia de la formación en este tema, para que desde estas se promueva y se apoye la formación en cultura evaluativa entre las personas del equipo, en el horario de la jornada laboral, para que quienes estamos interesados podamos participar en ella sin dificultad y, no tengamos la sensación de estar pidiendo un favor para podernos formar en ello.
- Hay que avanzar a un escenario de trabajo institucionalizado, donde la voluntad de trabajar, el conocimiento adquirido y el compromiso político apuesten por la evaluación.
- Formalizar aún más la colaboración de los distintos integrantes a través de acuerdos entre el IAAP y los organismos de los que provienen las personas colaboradoras.
- Consolidación de equipo humano y estructura orgánica reconocida en RPT, tanto a nivel de coordinación central como en cada Consejería y organismo de la Junta.
- Regulación legal de las funciones de EPP en Planes estratégicos, proyectos y programas de la Junta, así como de las unidades y profesionales que las lleven a cabo.
- Mayor reconocimiento a nivel institucional de la labor de las personas implicadas en el grupo de evaluadores.

COMUNICACIÓN

- Realizaría una campaña de difusión más agresiva.
- Crear una estrategia de difusión de la cultura evaluadora acorde a los medios disponibles y con objetivos claros y definidos.

- Que las reuniones del GPE sea en las diferentes provincias no solo en Sevilla.

EVALUAR

- Hacer una evaluación de los resultados alcanzados con lo realizado hasta ahora. Modificar RPT para creación de puestos de estructura con dedicación a EPP.

ASESORAR

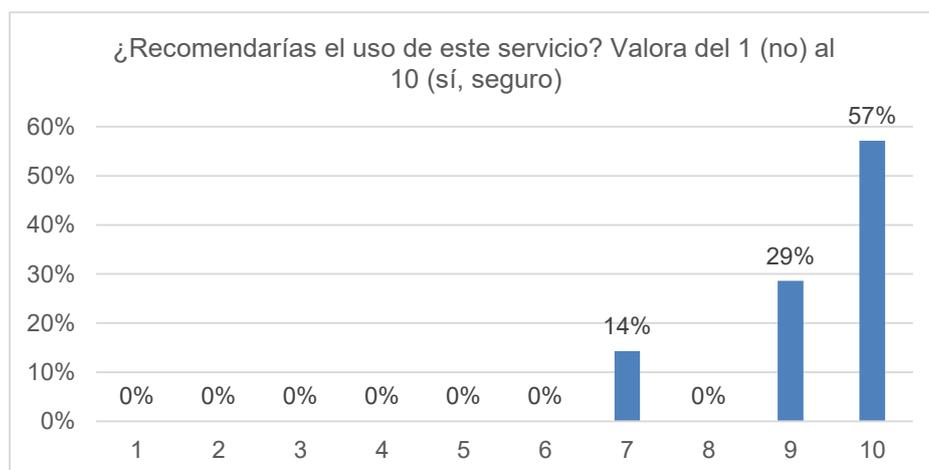
- Reorientar el asesoramiento en función de la demanda, por ejemplo, si ahora hay que centrarse en realizar planificaciones adecuadas, pues centrémonos ahí.
- Quizás incidir más en lo que son los planes en sí, porque muchos no disponen de los elementos mínimos indispensables para ser evaluados, probablemente de forma intencionada. La evaluación supone asumir que no todas las políticas son las adecuadas y que es necesario realizar modificaciones. Es en ese aspecto donde es más importante incidir.
- Institucionalizar la EPP considero que es muy importante. La obligatoriedad de pasar un informe técnico de evaluabilidad permitiría que cualquier política (plan, estrategia, programa...) contase con las herramientas necesarias para poder ser evaluada. Considero que es muy posible que gracias al diseño de una política con cualidad de evaluable, sea posible realizar un seguimiento y/o evaluación de forma repetida y homogénea en el tiempo. Esto nos permita conocer cómo va nuestra política, si se está desviando del rumbo/objetivo previsto, si hay oportunidad de mejora, si es necesario rediseñar alguna parte, etc.

9. Anexo 3: Resultados de la encuesta de satisfacción

Han respondido al cuestionario un total de 14 personas. A continuación se expone la distribución de las respuestas recibidas según el organismo al que pertenecen.

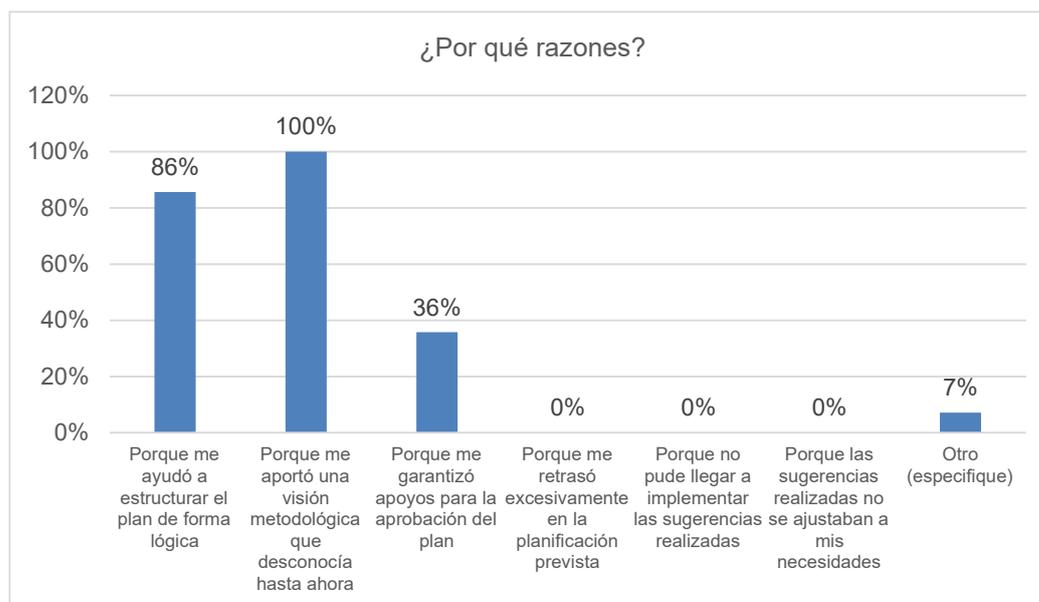


¿Recomendarías el uso de este servicio? Valora del 1 (no) al 10 (sí, seguro)



Las personas encuestadas han puntuado su recomendación acerca del uso de este servicio con un **9,29 sobre 10**.

¿Por qué razones?



Entre las razones, destacan principalmente:

- ✓ “Porque me aportó una visión metodológica que desconocía hasta ahora” (100%).
- ✓ “Porque me ayudó a estructurar el plan de forma lógica” (86%).
- ✓ “Porque me garantizó apoyos para la aprobación del Plan” (36%).

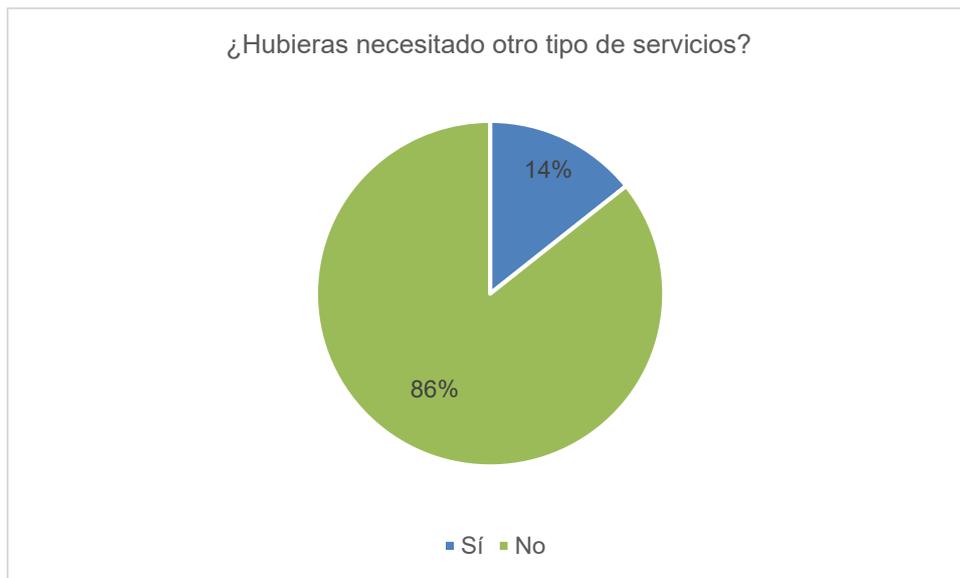
Además, las personas encuestadas han hecho referencia a la siguiente razón: “Porque el proceso participativo propuesto y llevado a cabo enriqueció la Estrategia y ayudó a incorporar nuevas actuaciones. También supuso una reflexión importante sobre nuestros objetivos y su cuantificación”.

¿Qué consideras que podríamos mejorar en el apoyo que has recibido al proceso de elaboración del plan o de evaluación ex ante?

Las personas encuestadas consideran que se podría mejorar el apoyo recibido en el proceso de elaboración del plan o de evaluación ex ante de las siguientes formas:

- ✓ Conseguir transmitir a las empresas la necesidad de implantarlo.
- ✓ Disponer de algo más de formación.
- ✓ Gestionar las expectativas: no quedaron claro al principio y a la finalización hubo cierto descontento con el informe final, si bien el proceso fue tremendamente enriquecedor.
- ✓ Incrementar la flexibilidad.
- ✓ Contar con una mayor adaptación a la demanda de cada política pública sectorial.
- ✓ Lograr una mayor inmersión en el plan.
- ✓ Disponer de un modelo de documento del plan.
- ✓ Contar con una plataforma online de revisión de documentos.
- ✓ Formar a los altos cargos. Que puedan deducir la necesidad de evaluar las políticas públicas.
- ✓ Dotar de mayor formación y difusión de este tipo de metodología al personal encargado de elaborar documentos estratégicos.
- ✓ Lograr una más profunda información de las personas más directamente implicadas en la elaboración del plan.
- ✓ Poder diseñar argumentos que ayuden a sensibilizar y a generar didáctica para que las Jefaturas competentes en el Plan hagan suyo el valor que aportáis.

¿Hubieras necesitado otro tipo de servicios?



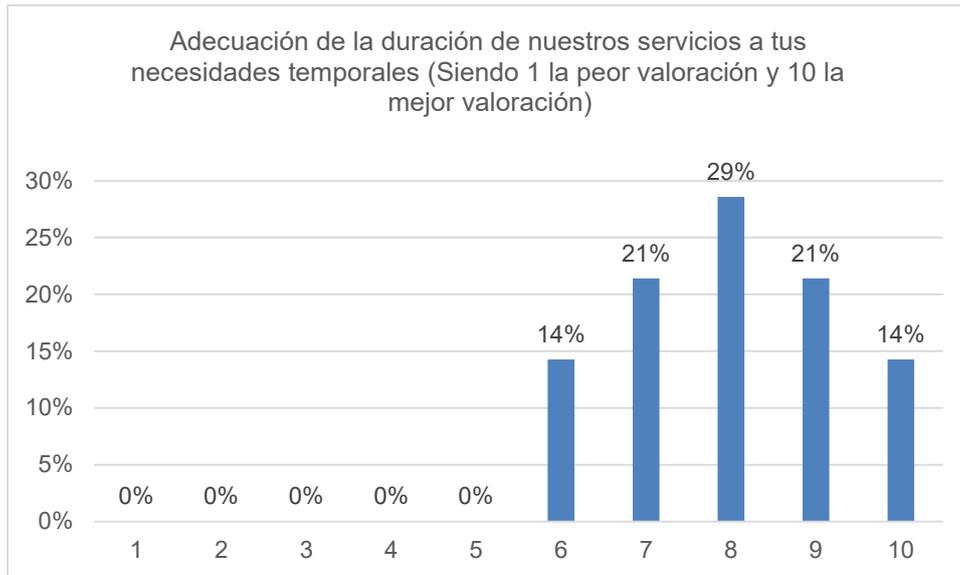
Un 86% de las personas encuestadas hacen referencia a que no hubieran necesitado ningún otro tipo de servicio, frente a un 14% que indica que sí.

¿Cuáles?

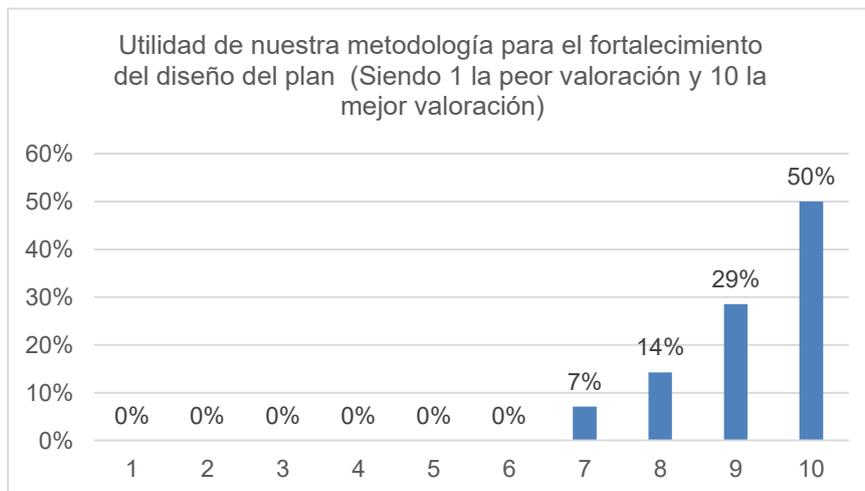
Las personas encuestadas que indicaron que hubiesen necesitado otro tipo de servicios, han hecho referencia a los siguientes servicios:

- ✓ Ejemplos prácticos.
- ✓ Más intensidad en el apoyo.

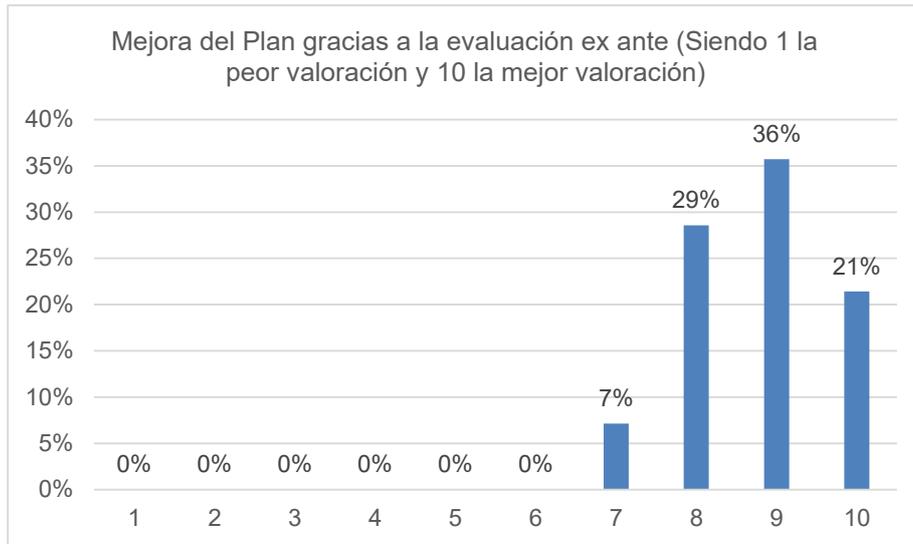
¿Cómo valoras los siguientes aspectos de nuestro trabajo?



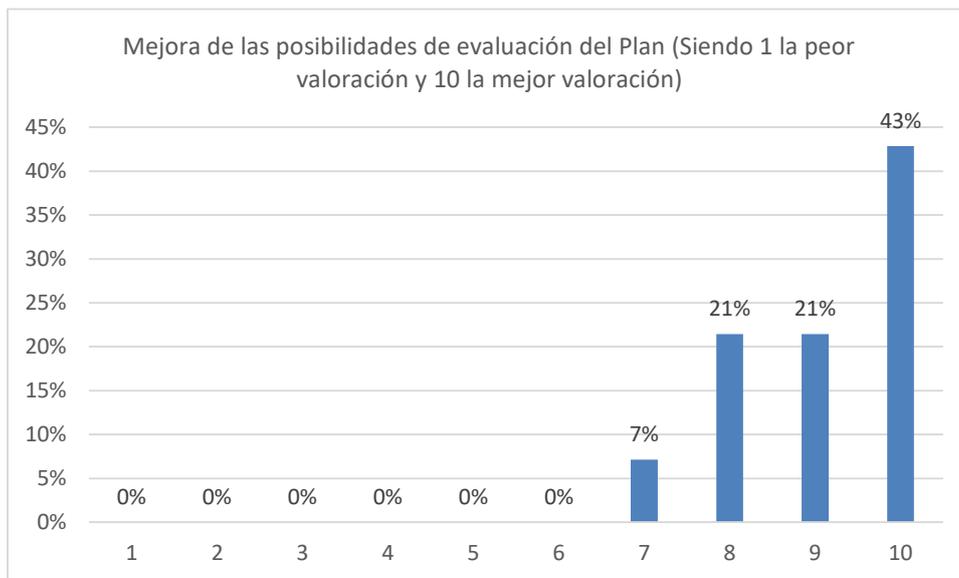
Las personas encuestadas han puntuado con un **8 sobre 10** la adecuación de la duración de los servicios ofrecidos en relación a las necesidades temporales de cada persona encuestada.



Las personas encuestadas han puntuado con un **9,21 sobre 10** la utilidad de la metodología utilizada para el fortalecimiento del plan.



Las personas encuestadas califican con un **8,77 sobre 10** que se haya producido una mejora en el Plan gracias a la evaluación ex ante.



Las personas encuestadas han calificado la mejora de las posibilidades de evaluación del Plan con un **9,08 sobre 10**.

Comentarios y observaciones

A la finalización del cuestionario, las personas encuestadas han hecho los siguientes comentarios y observaciones:

- ✓ “Ha sido de gran ayuda la colaboración prestada por el equipo del IAAP”.
- ✓ “En nuestro caso se ha dado una carencia de tiempo para una realización más ortodoxa y reflexionada del proceso. Desde luego no imputable al Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP, que en todo momento se ha adaptado a las circunstancias que han rodeado la elaboración del Plan”.
- ✓ “La evaluación ha redundado en una mejora de la Estrategia que definimos tanto en contenido como en su justificación y posibilidad de seguimiento posterior. El retraso que añadió al proceso de elaboración mereció la pena”.
- ✓ “Seguir con acciones innovadoras y motivadoras en las sesiones de trabajo”.
- ✓ “Debería ser obligatoria la evaluación de las políticas públicas que ponga en marcha cualquier organismo de la Junta de Andalucía. Crearía una unidad para coordinar estas políticas en todos los organismos de la Junta de Andalucía”.
- ✓ “No es fácil adaptarse al 100% de lo que se demanda por cada departamento”.
- ✓ “Magnífico trabajo el que hacen”.
- ✓ “No tenemos comentarios más que agradecer el apoyo continuo y la rapidez en las contestaciones”.
- ✓ “Dar las gracias a las personas del IAAP que nos han ayudado a hacerlo mejor”.
- ✓ “Gracias”.